

BACHELOROPPGAVE I MARKEDSFØRING OG SALGSLEDELSE

Corporate Social Responsibility i norsk næringsliv



Studentnummer: 3705 og 71575

10. juni 2011

MARKEDSHØYSKOLEN CAMPUS KRISTIANIA

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metode, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Tittelen for oppgaven er Corporate Social Responsibility i norsk næringsliv, hvor vi ønsker å undersøke hvordan Corporate Social Responsibility er implementert og gjennomført hos store norske bedrifter.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Ola Loennechen som har stilt opp og oppmuntret oss gjennom denne oppgaven. Noe vi er svært takknemmelige for.

Videre ønsker vi å takke alle informantene i oppgaven som hadde anledning til å sette av tid til oss, og som har gitt oss innsikt i en rekke ulike bransjer.

Etter en lang periode med hardt arbeid og læring, leverer vi denne oppgaven med stolthet og glede. Vi håper du som leser finner denne oppgaven interessant.

God lesning!

Oslo, 10. juni 2011

Studentnummer:
3705 og 71575

Sammendrag

I denne avsluttende bacheloroppgaven har vi valgt å undersøke fenomenet Corporate Social Responsibility blant store norske bedrifter. Dette er et tema som har fått større oppmerksomhet de siste årene både nasjonalt og internasjonalt. Vi ønsket dermed å undersøke Corporate Social Responsibility i norsk næringsliv. Vi kom frem til følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan er Corporate Social Responsibility implementert og gjennomført i store norske bedrifter?

På bakgrunn av problemstillingen og undersøkelsens innhold har vi gjennom den teoretiske forankringen i oppgaven innhentet relevant teori. Dette for å få en generell kunnskapsbase rundt temaet Corporate Social Responsibility. Dette har vi gjort gjennom og blant annet belyse begrepet, avklare bakgrunnen og historien til Corporate Social Responsibility og sett på ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Videre har vi valgt å belyse hvordan norske myndigheter, og ulike nasjonale og internasjonale organ er med på å påvirke og gi retningslinjer for bedrifters samfunnsansvar. Avslutningsvis i den teoretiske forankringen har vi lagt med en akademisk tilnærming og sett på kritikk av Corporate Social Responsibility.

Da vi skulle undersøke hvordan norske bedrifter har implementert og gjennomfører Corporate Social Responsibility, valgte en kvalitativ tilnærming. Dette gjennom å benytte forskningsdesignet casedesign. For å kunne besvare oppgavens problemstilling ønsket vi gjennom intervjuene og innhente informasjon som kunne gi oss dybde og forståelse av temaet. Dermed gjennomførte vi åtte dybdeintervjuer fra ulike bransjer i det norske næringslivet. Etter gjennomføringen av intervjuene valgte vi å transkribere dybdeintervjuene. Disse har vært grunnlaget for det videre arbeidet i analysen, og hvor vi til slutt drøftet funnene opp mot teorien.

Funnene fra undersøkelsen antydte at norske bedrifter har implementert Corporate Social Responsibility gjennom sin bedriftsstrategi, hvor Corporate Social Responsibility tiltakene vises gjennom bedriftens visjoner og målsetninger. Gjennomføringen forekommer i stor grad gjennom bedriftens bruk av ulike samfunnsinitiativer, hvor vi ser en tendens til at Corporate Philanthropy er det mest anvendte initiativet.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1.0 Innledning..... | 5 |
| 1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling | 5 |
| 1.2 Problemstilling..... | 5 |
| 1.3 Formål..... | 5 |
| 1.4 Forutsetninger og avgrensninger | 6 |
| 2.0 Teoretisk forankring | 7 |
| 2.1. Hva er CSR? | 7 |
| 2.2 Historien bak CSR | 8 |
| 2.3 Hvorfor CSR?..... | 10 |
| 2.3.1 CSR som strategi..... | 11 |
| 2.3.2 Interessentmodellen | 12 |
| 2.4 Bakgrunnen for CSR i Norge | 12 |
| 2.5 Oppsummering del 1 | 13 |
| 2.6 Hva sier regjeringen i Norge om CSR? | 14 |
| 2.6.1 KOMpakt..... | 14 |
| 2.7 Internasjonale organ | 15 |
| 2.7.1 FNs Global Compact..... | 15 |
| 2.7.2 Global Reporting Initiative | 16 |
| 2.7.3 Initiativ for Etisk Handel (IEH) | 17 |
| 2.8 Oppsummering del 2 | 17 |
| 2.9 Seks typer samfunnsinitiativer..... | 18 |
| 2.9.1 Cause Promotions | 18 |
| 2.9.2 Cause – Related Marketing | 19 |
| 2.9.3 Corporate Social Marketing | 20 |
| 2.9.4 Corporate Philanthropy | 21 |
| 2.9.5 Community Volunteering | 22 |
| 2.9.6 Socially Responsibility Business Practices | 23 |
| 2.10 Oppsummering del 3 | 23 |
| 2.11 Akademisk tilnærming til CSR..... | 24 |
| 1. Den økonomiske sfæren:..... | 24 |
| 2. Den juridiske sfæren: | 24 |
| 3. Den etiske sfæren: | 24 |

| | |
|---|----|
| 4. Den filantropiske sfæren: | 24 |
| 2.11.1 De tre sfærer for samfunnsansvar | 25 |
| 2.12 Kritikk..... | 25 |
| 2.13 Oppsummering del 4 | 26 |
| 3.0 Metode..... | 27 |
| 3.1 Forskningsprosessen | 27 |
| 3.2 Faglige forankring | 27 |
| 3.3 Formålet..... | 28 |
| 3.4 Valg av metode | 28 |
| 3.4.1 Forskningsdesign | 29 |
| 3.5 Robert Yins fem komponenter | 29 |
| 3.5.1 Forskningsspørsmål | 29 |
| 3.5.2 Teoretiske antagelser | 29 |
| 3.5.3 Analyseenhet..... | 30 |
| 3.5.4 Den logiske sammenheng mellom data og antagelser | 30 |
| 1. Teoristyrte:..... | 30 |
| 2. Beskrivende case:..... | 30 |
| 3.6 Teoretiske antagelser | 30 |
| Antagelse nr. 1: Hvordan er CSR integrert i bedrifters strategi? | 31 |
| Antagelse nr.2: Hvordan er bedrifters kompetanse på CSR? | 31 |
| Antagelse nr. 3: Hvilke samfunnsinitiativer tar bedrifter?..... | 31 |
| Antagelse nr. 4: Hvordan kommuniser bedrifter CSR tiltakene? | 31 |
| Antagelse nr. 5: Hvilken effekt kan CSR gi bedrifter? | 31 |
| Antagelse nr. 6: Hva er målet med CSR arbeidet for bedrifter? | 32 |
| Antagelse nr. 7: Hvordan rapporteres og evalueres tiltakene av bedrifter? | 32 |
| 3.7 Gjennomføring av intervju | 32 |
| 3.8 Intervjuguide..... | 33 |
| Innledning: | 33 |
| - Presentasjon: | 33 |
| - Informasjon om undersøkelsen:..... | 33 |
| - Konsekvenser: | 33 |
| - Anonymitet: | 33 |
| - Dokumentasjon av intervjuet:..... | 33 |

| | |
|---|----|
| Innledende spørsmål: | 34 |
| Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:..... | 34 |
| - Cause Promotions: | 34 |
| - Cause – Related Marketing..... | 34 |
| - Corporate Social Marketing..... | 34 |
| - Corporate Philanthropy..... | 34 |
| - Community Volunteering | 34 |
| - Socially Responsibility Business Practices | 35 |
| Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CRS tiltakene: | 35 |
| Avslutningsspørsmål:..... | 35 |
| 3.9 Transkribering | 35 |
| 4.0 Analyse og funn | 36 |
| 4.1 Innledning til analyse og funn | 36 |
| 4.2 Analyse av de teoretiske antagelsene | 37 |
| Antagelse nr. 1: Hvordan er CSR integrert i bedriftenes strategi?..... | 37 |
| Antagelse nr. 2: Hvordan er bedrifters kompetanse på CSR? | 38 |
| Antagelse nr. 3: Hvilke samfunnsinitiativer tar bedriftene? | 38 |
| Cause Promotions: | 38 |
| Cause Related Marketing:..... | 39 |
| Corporate Social Marketing: | 39 |
| Corporate Philanthropy: | 40 |
| Community Volunteering: | 40 |
| Socially Responsibility Business Practices:..... | 41 |
| Antagelse nr. 4: Hvordan kommuniser bedriftene CSR tiltakene?..... | 41 |
| Antagelse nr. 5: Hvilke effekter kan CSR gi bedriftene? | 42 |
| Antagelse nr. 6: Hva er målet med CSR arbeidet for bedrifter? | 43 |
| Antagelse nr. 7: Hvordan rapporteres og evalueres tiltakene av bedriftene?..... | 43 |
| 5.0 Drøfting av funn fra undersøkelsen..... | 44 |
| Antagelse nr. 1: Hvordan er CSR integrert i bedriftens strategi? | 44 |
| Antagelse nr.2: Hvordan er bedrifters kompetanse på CSR? | 44 |
| Antagelse nr. 3: Hvilke samfunnsinitiativer tar bedrifter?..... | 45 |
| Antagelse nr. 4: Hvordan kommuniser bedrifter CSR tiltakene? | 46 |
| Antagelse nr. 5: Hvilke effekt kan CSR gi bedrifter? | 46 |

| | |
|---|----|
| Antagelse nr. 6: Hva er målet med CSR arbeidet for bedrifter? | 47 |
| Antagelse nr. 7: Hvordan rapporteres og evalueres tiltakene av bedrifter? | 48 |
| 6.0 Evaluering av kvalitative undersøkelser | 49 |
| 6.1 Reliabilitet | 49 |
| 6.2 Validiteten | 50 |
| 6.3 Generalisering | 50 |
| 7.0 Konklusjon | 52 |

Modeller

| | |
|---|----|
| 3.1 Forskningsprosessen | 27 |
| 2.11.1 De tre sfærer for samfunnsansvar | 25 |
| 2.3.2 Interessentmodellen | 12 |

Vedlegg

| | |
|----------------------------|--|
| Vedlegg nr.1 – informant 1 | |
| Vedlegg nr.2 – informant 2 | |
| Vedlegg nr.3 – informant 3 | |
| Vedlegg nr.4 – informant 4 | |
| Vedlegg nr.5 – informant 5 | |
| Vedlegg nr.6 – informant 6 | |
| Vedlegg nr.7 – informant 7 | |
| Vedlegg nr.8 – informant 8 | |

1.0 Innledning

Som en del av vår bachelorgrad i markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen har vi valgt å skrive vår avsluttende bacheloroppgave om Corporate Social Responsibility. Da dette er et begrep som stadig får mer oppmerksomhet fra bedrifter, media og myndigheter, både nasjonalt og internasjonalt. Av den grunn ønsket vi å undersøke hvordan norske bedrifter gjennomfører Corporate Social Responsibility, og hvordan dette er implementert som en del av norske bedrifters strategi. I første del av oppgaven vil vi presentere relevant teori i henhold til oppgavens problemstilling og formål. Videre vil vi presentere funnene fra undersøkelsen, og diskutere disse i en drøfting. Dette vil føre til at vi kan besvare oppgavens problemstilling.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Motivasjonen til å skrive om Corporate Social Responsibility oppsto etter en forelesning med Jørgen Hansson i faget relasjonsledelse, hvor temaet var samfunnsansvar og etikk. Dette var et tema som vi tidligere ikke hadde kjennskap til. Etter forelesningen satt vi igjen med et ønske om å tilegne oss mer kunnskap og få en dypere innsikt i temaet.

Etter mye informasjonsinnhenting gjennom internett, artikler og bøker, fant vi ut at dette var et tema som ikke var så utbredt i Norge. Det forligger heller ikke så mange undersøkelser på Corporate Social Responsibility i Norge. Ønsket var å finne ut hvordan samfunnsansvar blir praktisert hos store norske bedrifter. Dette fordi vi tror at Corporate Social Responsibility vil bli stadig viktigere for bedrifter i fremtid. I tillegg tror vi dette er et tema som vil få større oppmerksomhet i det norske næringslivet, etter hvert som Corporate Social Responsibility blir et mer anerkjent begrep. Dermed ble dette temaet utgangspunktet for vår avsluttende bacheloroppgave.

1.2 Problemstilling

Hvordan er Corporate Social Responsibility implementert og gjennomført i store norske bedrifter?

1.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å finne svar på hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører Corporate Social Responsibility. Dette gjennom og blant annet å se på hvordan bedriftene har implementert Corporate Social Responsibility som en del

av bedriftens strategi, og ved å avdekke hvilke samfunnsinitiativer som brukes. I forhold til at dette temaet brer seg over flere emner, ønsker vi å ta utgangspunkt i enkelte teorier som vi mener er mest hensiktsmessig for vår besvarelse.

Resultatene fra undersøkelsen vil bidra med å gi oss en dypere forståelse og innsikt i bruken av Corporate Social Responsibility blant norske bedrifter, slik at vi kan besvare vår problemstilling.

1.4 Forutsetninger og avgrensninger

For denne oppgaven har vi utarbeidet noen forutsetninger og avgrensninger som vi mener vil være hensiktsmessig. Dette forklares nærmere i følgende punkter:

- Vi velger heretter å bruke betegnelsen CSR, som er en forkortelse av Corporate Social Responsibility, da dette er en felles betegnelse for begrepet samfunnsansvar.
- For å få en mest mulig helhetlig forståelse av CSR vil vi i besvarelsen benytte amerikansk terminologier, da store deler av teorien på CSR kommer fra USA.
- Vi har valgt å begrense målgruppen for oppgaven til store norske bedrifter, som er basert på listen over de 500 største bedriftene i Norge (Norges største bedrifter). Grunnlaget for dette er begrensninger i forhold til oppgavens størrelse, og at vi antar at CSR er lite utbredt hos små og mellomstore bedrifter i Norge.

2.0 Teoretisk forankring

Den teoretiske forankringen i oppgaven vil bestå av relevant teori i henhold til oppgavens problemstilling. Gjennom teoriinnhenting vil vi kunne få en generell kunnskap og forståelse av temaet. Den teoretiske forankringen vil bidra med å gi oppgaven retning i forhold til hva vi ønsker å undersøke nærmere.

CSR er et relativt nytt begrep, men har i de siste årene fått en stadig større akademisk tilnærming. Det har blitt gjennomført en rekke undersøkelser og forskning på temaet. Store deler av teorien kommer fra USA, da det eksisterer lite Europeisk litteratur på teamet. Innledningsvis i oppgaven ser vi det hensiktsmessig å definere CSR begrepet, da dette er et begrep med flere ulike definisjoner. Videre vil vi belyse historien bak CSR og bakgrunnen for CSR i Norge. Vi ønsker også å gå inn på hvordan bedrifter kan benytte CSR som en strategi, og videre hvordan bedrifter kan benytte seg av retningslinjer fra nasjonale og internasjonale organ. Avslutningsvis ønsker vi presentere seks ulike samfunnsinitiativ som bedrifter kan ta. Oppgaven vil være bygget opp med oppsummeringer etter hver ulike del i teorien. Dette for å gi leseren en oppsummering av teorien underveis i oppgaven.

2.1. Hva er CSR?

CSR er hva man på norsk kan betegne som bedrifters samfunnsansvar. Dette handler om hvordan bedrifter kan ta ansvar for omgivelsene rundt seg og dermed bidra i samfunnet. Siden ulike begreper har forskjellig mening hos mennesker, ønsker vi dermed å belyse begrepet CSR gjennom noen ulike definisjoner. Kotler og Lee (2005) definer CSR på følgende måte” *Corporate Social Responsibility is a commitment to improve community well being through discretionary business practices and contributions of corporate resources*” (Kotler og Lee 2005, 3).

Næringslivets hovedorganisasjon definer CSR på følgende måte ”*CSR - handler om hvordan verdier skapes, og hvordan bedriften påvirker mennesker, miljø og samfunn. Å arbeide med samfunnsansvar i bedriften innebærer å integrere samfunns- og miljømessige hensyn i strategi og daglig drift*” (NHO).

EU definerer CSR som: *"A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis"* (European Commission).

Regjeringen sier i statsmelding nummer 10. (2008-2009) at: *"Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer"* (Regjeringen).

Selv om definisjonene på CSR er noen ulikt formulert, peker alle definisjonene mot den samme betydningen. Definisjonene indikerer at bedrifters ansvar utenfor maksimering av profitt, er å ha et ansvar i forhold til mennesker, miljø og samfunnet gjennom bedriftens delaktighet og aktiviteter.

2.2 Historien bak CSR

CSR begrepet har eksistert over lengre tid, men har først fått større oppmerksomhet de siste tiårene, både på et politisk og akademisk nivå. CSR handler om bedrifters ansvar i forhold til samfunnet, og omhandler en rekke ulike sider av bedriftens virksomhet (Brønn og Ihlen 2009). Opphavet til den moderne tilnærmingen til CSR kommer fra USA på 1950- tallet. I 1953 ble den første boken om CSR utgitt ved navn *"The Social Responsibilities of the Business man"* av Howard Bowen. Boken argumenter for at bedrifter som oppnår økonomiske resultater fra samfunnets interessenter, bør vurdere de sosiale effektene av bedriftens aktiviteter for å bedre samarbeidet med interessentene. Bowens diskusjon i boken kan sies å være grunnlaget for den moderne tilnærmingen til CSR (Banerjee 2007).

På 1950-tallet var det sosiale ansvaret til bedrifter rettet mot Corporate Philanthropy. Et initiativ som ble benyttet ved at de største bedriftene i USA ga direkte finansiell støtte til en veldedig organisasjon eller til en konkret veldedig sak. Det var bedriftens ledere som hadde ansvaret for å velge hvilke formål som skulle støttes, og dette ble gjort helt uavhengig av bedriftens virksomhet. Bedriftene hadde et stort skille mellom *"doing good og doing well"*. Dette vil si at CSR ble sett som en separat del av virksomheten, som kun bli benyttet for å bedre bedriftens omdømme og lette ledernes samvittighet (Kotler og Lee 2005).

På 1960-tallet begynte de største bedrifter i USA å føle press fra interessenter og myndigheter til å ta del i det sosiale ansvaret. Flere bedrifter responderte ved å etablere veldedighetsfond

og gi donasjoner til enkelte veldedige formål. Bidraget ble hovedsakelig utført slik at bedriften skulle oppfattes som sympatisk av omverden (Kotler og Lee 2005).

Mot 1970-tallet ble det utarbeidet flere retningslinjer og lovgivninger fra internasjonale og nasjonale myndigheter. Disse omhandler diskriminering, miljø, korrupsjon og sikkerhet. Dette påvirket bedriftene direkte gjennom at bedriftene måtte endre på deler av sin praksis, og utarbeide nye normer for sitt arbeid (Banerjee 2007).

Det store vendepunktet for CSR kom på slutten av 1980- tallet etter Exxon Valdez oljeulykken i 1989. Etter dette ble det for alvor satt fokus på at bedrifter måtte ta et sosialt ansvar for konsekvensene kjernevirksomheten og bransjen har på samfunnet og miljøet. Bedriftene kunne ikke lenger kun gi finansielle bidrag eller gi støtte til vilkårlige tiltak for å bedre sitt rykte og lette bedriftens samvittighet. Bedriftene måtte vise til direkte resultater fra tiltakene og tiltakene måtte oppfattes i tråd med bedriftens virksomhet (Kotler og Lee 2005).

I periodene fra 1990- tallet oppsto et nytt perspektiv på CSR, der man begynte å se på samfunnsansvar som en sosial avtale mellom bedriften og samfunnet. Det var også i denne perioden bedrifter begynte å se utenfor det tradisjonelle Corporate Philanthropy perspektivet og startet med å benytte en sammensetning av flere samfunnsinitiativer. Skiftet gikk fra CSR som en forpliktelse, til CSR som en bedriftsstrategi. Bedrifter ble opptatt av å balansere forholdet mellom økonomiske resultater og samfunnsansvar, gjennom å implementere samfunnsansvar i bedriftens strategi (Kotler og Lee 2005).

Perspektivet fra 1990-tallet har lagt grunnlaget for hvordan mange bedrifter har valgt å utføre CSR i dag, og da spesielt med fokus på CSR som en bedriftsstrategi. Formålet er at samfunnsansvaret skal støtte oppunder bedriftens overordnede bedriftsmål, ved å skape langsiktige forpliktelser som henger i tråd med bedriftens mål og kjernevirksomhet. Det vil si at bedriften oppnår en balanse mellom ”doing good og doing well”. Dette kan også være med å gjøre tiltakene til bedriften mer troverdig ovenfor eiere, kunder og interessenter. Flere bedrifter ønsker å velge noen fokusområder som er tilpasset bedriftens verdier og kjernevirksomhet, og velge initiativer som er i overensstemmelse med disse (Kotler og Lee 2005).

2.3 Hvorfor CSR?

CSR er et tema med økende fokus fra nasjonale og internasjonale instanser som FN, EU, myndigheter, media og næringsliv. Årsakene til det økte fokuset på CSR er mange, men spesielt kan det nevnes årsaker som økt globalisering, økt press fra media, større grad av aktivisme og nye former for kommunikasjonsteknologi. Hovedmålsetningen med CSR er at bedrifter skal oppnå økonomiske resultater samtidig som bedriften gir noe tilbake til samfunnet. Dette for å skape en bærekraftig utvikling (Brønn og Ihlen 2009).

Hovedtemaene som inngår i CSR er menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter, miljø, antikorrupsjon og arbeidsforhold. Initiativet til samfunnsansvar kommer blant annet fra næringslivet, og gjennom internasjonale konvensjoner som FN og OECD. I tillegg er det en rekke lovgivninger fra nasjonale myndigheter med mål om å øke bedrifters initiativ til sosialt ansvar. I flere land har myndighetene satt krav til årlig CSR rapportering fra bedrifter for å øke bevisstheten rundt CSR. Eksempler på land i Europa hvor myndighetene har etablert krav om årlig CSR rapportering for de største bedriftene er Danmark, Frankrike og Nederland (Nordhaug og Kristiansen 2008).

En annen viktig driftkraft bak CSR er den økte konkurransen mellom bedrifter, gjennom økt globalisering. Dette har ført til en større konkurranse uten for landegrensene. CSR kan i den forbindelse være en viktig bidragsfaktor for å differensiere bedriften fra konkurrentene, og for å bygge et positivt omdømme. Bedriftens omdømme er kritisk for å kunne tiltrekke seg kapital, kunder og interessenter. Det kan ta lang tid for en bedrift å bygge opp et omdømme, men det er lite som skal til for å ødelegge omdømme. En av de største risikoene ved omdømmetap er at det kan gi økonomisk konsekvenser for bedriften. Hvis bedriftens omdømme svekkes kan de miste tilliten fra sine interessenter og i ytterste konsekvens medføre at bedriften går konkurs (Nordhaug og Olsen 2010). Omdømme kan defineres på ulike måter ut fra forskjellig akademiske tilnærminger og faglige forankringer. Markedsføringsfaget definerer omdømme som hvilke assosiasjoner folk har til bedriftens navn. I psykologien derimot defineres omdømme som noe en person får når den blir utsatt for en stimulus (Fombrun 1996).

For bedriftens kommunikasjon - og markedsstrategi betyr CSR at bedriften må bygge opp en egen omdømmestrategi for samfunnsansvar. Videre argumenteres det for at bedriftens

portefølje av samfunnsinitiativer kan bidra til å bygge bedriftens omdømme og styrke bedriftens muligheter til å forhandle med interessentene (Nordhaug og Olsen 2010).

Undersøkelser og erfaringer viser at bedrifter kan oppnå en rekke fordeler fra sitt arbeid med CSR, som eksempelvis:

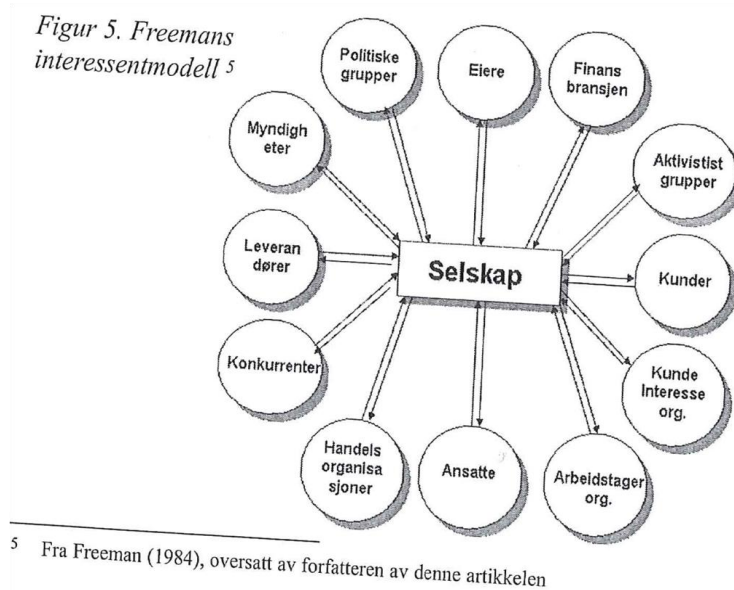
- Økt salg og markedsandel.
- Sterkere merkeposisjon i markedet.
- Forbedre bedriftens image.
- Øke bedriftens evne til å tiltrekke seg og beholde ansatte.
- Tiltrekke seg investorer og andre interessenter.

(Kotler og Lee 2005)

2.3.1 CSR som strategi

Stadig flere norske bedrifter har integrert CSR som et element i sin strategi, og spesielt for bedrifter som opererer på et internasjonalt nivå. CSR blir gjerne sett på som en nødvendig risikosikring for bedrifter. De benytter CSR for å rettferdiggjøre sine strategiske handlinger, både med hensyn til myndighetene, aksjonærer og øvrige interessenter. I følge Freeman (1984) er det helt avgjørende at bedriften kartlegger sine interessentgrupper, og deretter kartlegger hvordan hver av interessentgruppene berører bedriftens målsetninger og handlingsplaner. Bedriftens interessenter kan belyses gjennom interessentmodellen, som vises nedenfor (Nordhaug og Kristiansen 2008, 103 – 104).

2.3.2 Interessentmodellen



(Freeman 1984, 103)

Fordelen med å utvikle en god dialog med interessentene er at bedriften lettere kan avklare eventuelle konflikter vedrørende bedriftens virksomhet, som kan medføre omstilling. Dermed kan bedriften være proaktiv og kunne korrigere i tide slik at man kan hindre økonomiske og omdømmemessige konflikter. Videre kan en proaktiv holdning fra bedriften bidra til at interessentene og bedriften oppnår en felles innsats i forhold til samfunnsengasjement. Dette kan gjøre at myndighetene kan stille seg positive til bedriftens samfunnsengasjement gjennom å tilby nye forretningsmuligheter (Nordhaug og Kristiansen 2008).

I dag har flere stor bedrifter utviklet egne avdelinger i bedriften som arbeider med å utvikle systemer og rutiner for CSR arbeidet. Nordhaug og Olsen (2010) mener at årsaken til dette ikke gjøres ut fra bedriftens godvilje, men snarere fordi bedrifter som ikke gjør dette vil straffes økonomisk (Nordhaug og Olsen 2010, 98).

2.4 Bakgrunnen for CSR i Norge

For å få innsikt i CSR i Norge vil det være relevant å få et innblikk i hvordan CSR har utviklet seg de siste årene. Den demokratiske tradisjonen i Norge har spilt en viktig rolle i utviklingen av CSR. Både politisk og sosialekulturelle faktorer har gjort at Norge er av de fremste landene i verden innen utviklingen av CSR. Kulturdriverne bak CSR i Norge stammer fra to ulike

tradisjoner: delvis privatisering av den sosialdemokratiske velferdsstat, og en eldre tradisjon hvor de største bedriftene i landet har vært ledende innenfor sosialt ansvar (Willums 2005)

I dag er kanskje de mest kjente pionerbedriftene bak utviklingen av CSR i Norge, Freia og Norsk Hydro. Norsk Hydro startet og drev små lokal samfunn gjennom å bruke naturressursene som fantes i lokalsamfunnet. Dette medførte at Norsk Hydro skapte arbeidsplasser for samfunnets innbyggere, som igjen medførte at bedriften fikk flere oppdrag og dermed ble en viktig hjørnesteinsbedrift i det lokale samfunnet. Norsk Hydro skapte dermed både økonomiske resultater, samtidig som bedriften satt spor etter seg gjennom å bidra til å utvikle samfunnet (Willums 2005).

Et annet godt eksempel er Johan Throne Holst. Holst var eier av sjokoladefabrikken Freia, som senere ble Norges ledende produsent av sjokolade (Willums 2005). Grunnlaget for at Holst ble den første ledende pioner innen samfunnsansvar var hans brennende engasjement for samfunnet og arbeidstakernes rettigheter. Holst var den første i verden til å etablere bedriftshelsetjeneste for sine ansatte i Freia (Handelsbladet FK).

Utviklingen av CSR i Norge bunner i landets lange tradisjon gjennom globale forpliktelser og forpliktelser i internasjonale organ. Fokuset har vært spesielt rettet mot menneskerettigheter, etisk handel, miljø og likestilling i næringslivet. Myndigheter og NHO har vært viktige bidragsytere for å øke oppmerksomheten rundt CSR i Norge. Stadig flere norske selskaper velger også å rapportere deres miljømessige og sosiale resultater til regjeringen (Willums 2005).

Utfordringen for mange norske bedrifter er å finne rett balanse på sin kommunikasjon av CSR. Dette for at bedriftens samfunnsansvar ikke skal oppfattes som en markedsføringskampanje, men snarere kommunisere CSR tiltakene til interessentene for å informere om samfunnsansvaret bedriften utfører. Det er avgjørende at bedriften oppleves som troverdig og legitim i sin kommunikasjon av CSR (Willums 2005).

2.5 Oppsummering del 1

I første delen av teorien har vi valgt å definere CSR gjennom utvalgte definisjoner som hovedsakelig peker mot samme betydning, og som belyste at CSR er bedrifters sosiale ansvar

som går utenfor det å maksimere bedriftens profitt. CSR har eksistert i lengre tid men har fått økende oppmerksomhet i næringslivet gjennom press fra blant annet myndigheter og media. Stadig flere bedrifter velger å integrere CSR som en del av bedriftsstrategien. Dette kan gi en viktig risikosikring for bedrifter ved å ha retningslinjer for hvordan bedriften ønsker å oppfattes og opptre. Videre viser teorien at det en rekke fordeler som CSR kan gi bedriften, som omdømme og konkurransestyrke.

Videre i oppgaven ønsker vi å belyse hvordan norske myndigheter og internasjonale instanser arbeider med CSR. Det er helt kritisk for å kunne forstå hvordan CSR påvirkes nasjonalt og internasjonalt av politiske retningslinjer.

2.6 Hva sier regjeringen i Norge om CSR?

Utenriksdepartementet har i de siste årene lagt stor vekt på næringslivets samfunnsansvar. Dette fordi regjeringen ønsker å sikre at bedrifter opererer ansvarlig i sin virksomhet globalt. Regjeringen er opptatt av å bevisstgjøre og øke motivasjonen til samfunnsansvar blant norske bedrifter. Målet er at CSR skal bidra til å gi en positiv samfunnsutvikling og en langsiktig global konkurransekraft. Retningslinjene for samfunnsansvar er i stor grad utviklet av OECD og FN. Den norske regjeringen anbefaler dermed norske bedrifter med internasjonale aktiviteter å benytte seg av retningslinjene fra OECD, FNs Global Compact og det globale rapporteringsinitiativet (Regjeringen). I den forbindelse la regjeringen frem for første gang i 2009 en politikk for næringslivets samfunnsansvar i den globale økonomien. Dette står beskrevet i statsmelding nummer. 10 (2008 – 2009). Norge er blant de første landene i verden som har utarbeidet en slik statsmelding. Ønsket er å avklare myndighetens rolle i henhold til å utvikle, påvirke og stimulere bedrifter til å ta ansvar for samfunnet. Statsmeldingen er laget gjennom samarbeid med frivillige organisasjoner og fagbevegelser (Regjeringen).

2.6.1 KOMpakt

KOMPakt er regjeringens konsultasjonsorgan for norske myndigheter vedrørende spørsmål tilknyttet næringslivets samfunnsansvar og norsk virksomheter i utlandet. Organet ble opprettet av Utenriksdepartementet i 1998. Målet med KOMPakt er å bedre og motivere norske myndigheter til å ta bedre beslutninger med hensyn til samfunnsansvar og miljøaspekter. KOMPakt samler blant annet ulike organer, fagbevegelser, frivillige organisasjoner og forskningsmiljøer for å diskutere problemstillinger og gir informasjon om samfunnsansvar. Utenriksdepartementet fungerer som sekretariatet til KOMPakt.

Finansdepartementet, Miljøverndepartementet og Juristdepartementet er noen av medlemmene som deltar i KOMpakt (Regjeringen).

2.7 Internasjonale organ

Det finnes flere internasjonale initiativer som har som formål å veilede bedrifter med hensyn til samfunnsansvar. Dette medfører at bedriftene forplikter seg til å følge de retningslinjer som er utarbeidet, og rapportere tilbake om CSR arbeidet som utføres. I denne delen av teoriforankringen ønsker vi å presentere de organene som kan være spesielt aktuelle for norske bedrifter.

2.7.1 FNs Global Compact

Global Compact er et initiativ fra FN som ble opprettet av Kofi Annan i 2000. Global Compact er utarbeidet som et verktøy for bedrifter som ønsker retningslinjer for hvordan bedrifter kan arbeide strategisk og ansvarlig med samfunnsansvar. Initiativet er bygget opp rundt ti prinsipper som omhandler menneskerettigheter, anti- korrupsjon, arbeidsstandarder og miljø. Bedrifter som er tilknyttet FNs Global Compact forplikter seg til å følge og arbeide etter disse ti prinsippene. Videre må medlemmene utføre en årlig rapport som FN har kalt Communication on Progress. Denne rapporten kan enten inngå som en del i bedriftens årsberetning eller utarbeides som en egen bærekraftsrapport. Rapporten tar for seg aktiviteter som er gjennomført og områder for forbedring. Målet er å bidra til samarbeid, kunnskapsdeling og utvikling av samfunnmessige mål (NHO).

Kritikken av Global Compact er at det ikke er utarbeidet noe form for evaluerings- og oppfølgningskriterier. Videre kan ikke prinsippene håndheves rettslig fordi retningslinjene er bare politiske forpliktelser. Dermed er det mange som mener at flere bedrifter kun blir medlemmer av Global Compact for å hindre at det utarbeides strengere regelverk og rutiner for samfunnsansvar. FN har to hovedmålsetninger med Global Compact:

1. At de ti prinsippene skal bli en del av forretningsvirksomhet verden over og
2. Bidra til samarbeid og aktiviteter som innfrir FNs målsetninger og gir bærekraftig utvikling.

(Regjeringen)

NHO er det norske bindeleddet i det nordiske nettverket av Global Compact. Nettverket i Skandinavia består av i overkant 100 bedrifter som møtes to ganger årlig for å diskutere ulike problemstillinger tilknyttet til Global Compact (NHO).

2.7.2 Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiativ (GRI) er et frivillig internasjonalt nettverk tilknyttet FN sitt miljøprogram UNEP. Nettverket består av et samarbeid mellom bedrifter, revisorer, frivillige organisasjoner og andre interessenter. Hovedformålet til GRI er å rapportere på den tredelte bunnlinje, som består av økonomiske, miljø og sosiale forhold. Ønsket er at denne rapporteringen skal bli like anerkjent og benyttet på lik linje som finansiell rapportering (Regjeringen). Initiativet ble opprettet i 1997 og de første retningslinjene ble utformet i 2002. I 2006 ble det lansert en nyere utgave av disse retningslinjene (Nordhaug og Kristiansen 2008). For å kunne måle rapporteringen har GRI utarbeidet måleindikatorer og retningslinjer, og er i dag det mest benyttede internasjonale rammeverket av denne type. GRI er en dynamisk prosess med stadige endringer og utbedringer (Regjeringen). En kritikk av GRI er at bærekraftsrapporteringen fortsatt ikke er ferdig utviklet (Nordhaug og Kristiansen 2008).

GRI støttes gjennom finansielle bidrag fra utenlandske myndigheter, EU, industrinæringen og en rekke andre interessenter. Norge har bidratt med støtte til GRI siden 2008. GRI gir bedriften retningslinjer for hvorfor, hvordan og hva som bør rapporteres. Det er utarbeidet elleve retningslinjer som skal gi veiledning på rapporten. Det er ingen krav til ekstern verifisering, men det oppfordres til å benytte det (Regjeringen).

GRI har 80 indikatorer for den tredelte bunnlinjen. Hovedområdene er miljø prestasjon, økonomisk prestasjon og sosial prestasjon. GRI har innen hvert område identifisert kjerneindikatorer som alle bedrifter bør rapportere og andre tilleggsindikatorer. GRI er frivillig og rapporteres årlig via internett (Nordhaug og Kristiansen 2008).

Rapportering på GRI er med på å øke bevisstheten og oppmerksomheten til bedrifter rundt den tredelte bunnlinjen. Den skal bidra til å oppmuntre bedriften med å ta del i samfunnsansvar og etterlevere internasjonale standarder fra FN og OECD. I tillegg anbefaler Global Compact å benytte GRI i rapporteringen av Communication of Progress (Regjeringen). Videre så ser man også at det er et økende press fra interessenter som stiller dette kravet til GRI (Nordhaug og Kristiansen 2008). Kritikken av GRI er at indikatorene og rapportens størrelse bør begrenses for å bli mer brukervennlig. Flere mener også at GRI

rapportering er kostbart for bedriften og dermed tilpasset bedrifter med store ressurser (Regjeringen).

2.7.3 Initiativ for Etisk Handel (IEH)

Initiativ for Etisk Handel (IEH) ble dannet i 2000 med initiativtakerne som Coop, HSH, LO og Kirkens Nødhjelp. IEH er et ressurscenter og en pådriver for samfunnsansvar i Norge, som bedrifter, organisasjoner og offentlige virksomheter kan melde seg inn i. Målet til IEH er å legge til rette for etisk handel i privat og offentlig sektor. Medlemskap forplikter kontinuerlig forbedringsarbeid. Medlemmene får tilgang til kurs, nettverk, seminarer, rådgivning og erfaringsutveksling (Etisk handel).

Etisk handel sikrer forsvarlige arbeids og miljøforhold i globale leverandørkjeder. Målet er å bidra til at de varer som kjøpes inn, er produsert i tråd med internasjonale standarder for innkjøp og miljøforhold. Det forventes både nasjonalt og internasjonalt at virksomheter ivaretar samfunnsansvar i bedriften (Etisk handel).

Målet er å ta tak i utfordringer i bedriften, der det rapporteres om status og tiltak som utføres. IEH er medlem i Global Compact og regjeringens forum KOMpakt (Etisk handel). Bedrifter som er medlem av IEH må avgi en rapport årlig. Her rapporterer bedriften om deres arbeid med etisk handel. Denne rapporten blir offentliggjort. Medlemmene får oppfølging basert på IEH rapporten (Etisk handel).

2.8 Oppsummering del 2

I denne delen av teorien har vi sett at CSR er et tema som har fått et betydelig høyere fokus fra regjeringen i Norge de siste årene. I 2009 var Norge ett av de første landene verden som la frem en politikk for næringslivets samfunnsansvar, beskrevet i statsmelding nummer 10. Regjeringen har utviklet organet KOMpakt, som tar seg av spørsmål fra næringslivet knyttet til samfunnsansvar. Det finnes også flere internasjonale organ som norske bedrifter kan samarbeide med. Disse er blant annet FNs Global Compact og Global Reporting Initiative.

Videre i den teoretiske forankringen ønsker vi å introdusere seks ulike samfunnsinitiativer for å få en innsikt i hvilke tiltak bedrifter kan ta i sitt arbeid med CSR. Videre ønsker vi å se på den akademiske tilnærmingen til CSR og avslutningsvis vil vi ta for oss kritikk av CSR.

2.9 Seks typer samfunnsinitiativer

Kotler og Lee (2005) har i boken *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* identifisert seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Der fem av disse initiativene omhandler bedriftens kommunikasjon av CSR og et siste initiativ som omhandler kommunikasjon av de fem initiativene. Vi ønsker å se nærmere på disse seks initiativene for å få et innblikk i hvilke initiativer bedrifter kan benytte.

2.9.1 Cause Promotions

Cause Promotions er det først samfunnsinitiativet som handler om at bedriften enten bidrar med finansielle midler eller andre former for ressurser, som eksempelvis deltagelse eller frivillig arbeid for å øke oppmerksomheten rundt en sak. Cause Promotions kan utføres av bedriften alene eller sammen med samarbeidspartnere (Kotler og Lee 2005).

Overbevisende kommunikasjon er hovedfokuset ved bruk av Cause Promotions. Dette gjøres gjennom motiverende budskap og bruk av effektive kommunikasjonskanaler. Bedriften kan gjøre dette ved å blant annet sette bedriftens logo på ulike arrangementer og reklamemateriale. Målet med Cause Promotions er å øke bevisstheten og oppmerksomheten rundt en sak. Når tiltakene skal kommuniseres må målgruppe, posisjonering og målene være tydelig definert på forhånd (Kotler og Lee 2005).

Hva skiller Cause Promotions fra de andre samfunnsinitiativene?

- Cause Promotions skiller seg fra Cause Related Marketing da bidraget og støtten ikke er knyttet opp mot direkte salg av produkter.
- Cause Promotions skiller seg fra Corporate Social Marketing da det ikke er fokusert på å påvirke individuell adferd. Cause Promotions ønsker å motivere til handling gjennom å bidra med finansielle og andre tilgjengelige ressurser.
- Cause Promotions skiller seg fra Corporate Philanthropy ved at bedriften er mer involvert i utformingen av reklamekampanjer, PR aktiviteter og sponsing.
- Cause Promotions inkluderer de ansatte i hele arbeidet. Alt fra selve implementeringen til utviklingen av reklame materiale som skal benyttes.
- Cause Promotions skiller seg fra Socially Responsibility Business Practices ved at Cause Promotions hovedsakelig fokuserer på ekstern kommunikasjon, da målgruppen for kampanjen er å finne utenfor organisasjonen.

(Kotler og Lee 2005)

Det finnes en rekke eksempler på typiske Cause Promotions aktiviteter. Dette kan innebære alt fra at bedriften gir et finansielt bidrag til at bedriften hjelper mennesker i nød. Som videre kan gjøres gjennom å bidra med en finansiell sum til en konkret sak eller hendelse, eller at bedriften gir en direkte sum med penger til menneskene i nød. Gjennom Cause Promotions aktivitetene er det vanlig at bedriften oppfordrer de ansatte til å bidra i forbindelse med de tiltakene bedriften skal støtte. Cause Promotions kan belyses gjennom et eksempel fra The Body Shop. Bedriften har som mål å stoppe testing av kosmetikk på dyr, noe som bedriften ønsker å kommunisere til kunder, leverandører og andre beslutningstakere. Tiltakene bedriften har iverksatt for å stoppe dyretesting er blant annet underskriftskampanjer, merking av produkter og kommunikasjon via Body Shops hjemmeside (Kotler og Lee 2005).

2.9.2 Cause – Related Marketing

Det andre samfunnsinitiativet er Cause- Related Marketing (heretter CRM). Bedriften forplikter seg til å gi et bidrag eller donere en prosentandel av sin inntekt basert på produktsalg. Dette blir gjerne praktisert gjennom å annonsere et tilbud i en avgrenset periode, for en bestemt veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak. Formålet med CRM er å oppnå et samarbeid med den frivillige organisasjon og skape et gjensidigs samarbeidsforhold. Mange bedrifter ser på dette som en vinn - vinn situasjon, da dette kan gi positive fordeler for bedriften og den frivillige organisasjonen (Kotler og Lee 2005).

CRM blir ofte benyttet av bedrifter som et kommunikasjonsverktøy for å differensiere bedriften fra konkurrentene. Dette innebærer å utarbeide tiltak gjennom kommunikasjon på eksempelvis emballasje, kampanjer og andre samfunnsansvarstiltak bedriften utfører (Brønn og Vrioni 2001). CRM kan også være med på å skape markedsandeler for bedriften og oppnå en større kundelojalitet. Undersøkelser viser at når pris og kvalitet er likt hos to konkurrerende bedrifter, er det stor sannsynlighet for at kunden velger den bedriften som utfører CRM aktiviteter (Kotler og Lee 2005).

Eksempler på typiske CRM aktiviteter:

- Et konkret beløp settes av for hvert produkt som selges.
- En prosentvis andel av produktsalget går til veldedighet.
- Bedriften bidrar med like mye som det forbrukeren bidrar med ved salg av et produkt.

- Bedriften gir en prosentvis andel av overskuddet fra et produkt.

(Kotler og Lee 2005)

CRM benyttes i forhold til en rekke ulike veldedige formål og er mest kjent for å gi bidrag i forbindelse med helseproblematikk som for eksempel brystkreft, AIDS og hjerteproblemer. Det fokuseres også på å gi støtte til å dekke nødvendige behov hos barn som utdanning, sult og medisinsk hjelp. Eksempel på en CRM kampanje kan belyses gjennom meieriselskapet Yoplait. Yoplait lovet i 2003 sine forbrukere å gi 10 cent for hvert yoghurtbeger som ble returnert innen utgangen desember, der bidrag skulle gå til en bestemt kreftforening. Videre støtter CRM i stor grad samfunnet og miljøet gjennom å gi bidrag til veldedige organisasjoner som arbeider med å bevare natur og dyreliv (Kotler og Lee 2005).

Den største forskjellen mellom CRM og de øvrige samfunnsinitiativene er at bedriftens bidrag er basert på forbrukerens egen respons. Det vil si at forbrukeren tar valgt om å kjøpe eller ikke, og at bedriftens bidrag dermed påvirkes av forbrukerens respons. Videre krever CRM at det utarbeides en formell avtale mellom bedriften og den veldedige organisasjonen. Avtalen bør ta hensyn til forhold som samarbeidet, tilbudet og reklamemateriale i kampanjeperioden. Til slutt innebærer markedsføringen av CRM produktet gjerne betalte annonseringer (Kotler og Lee 2005).

2.9.3 Corporate Social Marketing

Corporate Social Marketing er det tredje samfunnsinitiativ. Bedriften støtter utvikling og gjennomføring av en atferdskampanje, som har som formål å endre offentlig helse, miljø, sikkerhet og samfunn. Corporate Social Marketing ønsker å øke fokuset på pengeinnsamlingen og frivillig involvering (Kotler og Lee 2005).

Corporate Social Marketing skiller seg fra de andre samfunnsinitiativene ved at fokuset er å endre atferd. Selv om en Corporate Social Marketing kampanjer ofte er ute etter å bevisstgjøre holdning, er målet å støtte og påvirke en bestemt atferd. Kampanjene er gjerne utviklet og implementert av fagfolk og offentlige virksomheter, som helsedepartementet og veldedige organisasjoner. Formålet blir gjerne valgt med utgangspunkt i bedriftens egen kjernevirksomhet (Kotler og Lee 2005).

Typiske eksempler på Corporate Social Marketing initiativer:

- Helseforbyggende tiltak, med fokus på eksempelvis røyking, brystkreft, hudkreft og diabetes.
- Skadeforebyggende tiltak, som eksempelvis trafikksikkerhet, forbyggende drukningsarbeid og annet beredskapsarbeid.
- Samfunnsrelaterte problemstillinger som organdonasjon, dyrerettigheter og frivillighetsarbeid.

(Kotler og Lee 2005)

Et eksempel på Corporate Social Marketing er Dole, verdens største frukt produsent. Dole ønsket en adferdsendring i forhold til å få mennesker til å spise fem frukter hver dag. Målgruppen for adferdskampanjen var foreldre, lærere og barn. Aktiviteter som ble benyttet var bedriftens hjemmeside, kokebøker og pc spill for barn. Samarbeidspartnere i denne kampanjen var det Amerikanske instituttet for helse og "Produce for Better Health Foundation"(Kotler og Lee 2005).

2.9.4 Corporate Philanthropy

Det fjerde initiativet innebærer at bedriften gir et direkte bidrag til en veldedig organisasjon eller et konkret formål. Dette kan gjøres gjennom at bedriften gir finansiell støtte eller donerer tjenester. Corporate Philanthropy er den mest tradisjonelle måten bedrifter har utført samfunnsinitiativ i årrekker. Mange bedrifter føler press til å gi støtte til veldedighet både fra eksterne og interne interessenter. De vanligste formålene for Corporate Philanthropy har vært å bidra med å utvikle et samfunn der det er tilrettelagt for god helse, utdanning og et kollektivt ansvar for å beskytte samfunnet. Donasjonene fra bedrifter er ofte avgjørende for veldedige organisasjoner. Da det er kritisk for disse organisasjonene å fylle gapet mellom inntekter og utgifter gjennom bidrag bedriften får fra individuelle donorer. Corporate Philanthropy assosieres ofte med ordene fellesskapet, samfunnsrelasjoner, statsborgerskap og samfunnsengasjement (Kotler og Lee 2005).

Corporate Philanthropy aktiviteter kan gjøres gjennom at bedriften gir finansielle bidrag, donerer produkter, gir gratis tjenester og / eller utdeler stipender. Corporate Philanthropy kan også utføres gjennom at bedriften låne bort utstyr eller andre ressurser som bedriften har til disposisjon (Kotler og Lee 2005).

Eksempel på Corporate Philanthropy initiativ er Microsoft. Bedriften ønsket å bidra til at flere mennesker skulle få teknisk kunnskap. Dermed bidro bedriften med finansielle tilskudd og donasjon av software til opplæringscenter for teknologi (Kotler og Lee 2005).

2.9.5 Community Volunteering

Community Volunteering er det fjerde samfunnsinitiativet hvor bedriften oppmuntre de ansatte, samarbeidspartnere og forhandlere til å støtte organisasjoner i lokalsamfunnet eller hendelser. Dette arbeidet kan gjøres av bedriften alene eller sammen med en lokal organisasjon. De frivillige aktivitetene kan være organisert internt i bedriften eller ved at de ansatte mottar midler fra bedriften for å utføre frivillige aktiviteter. Forskjellen mellom Community Volunteering og de andre samfunnsinitiativene er at Community Volunteering involverer de ansatte til å delta frivillig hos organisasjoner og ved hendelser i lokalsamfunnet. Denne formen for frivillighet er et relativt nytt samfunnsinitiativ. Dette er først de siste årene at det har blitt vanlig at bedrifter integrerer de ansattes frivillige innsats i bedriftens mål for sosiale tiltak. De ansatte blir gjerne oppfordret til å støtte andre sosiale initiativer enn kun samfunnsinitiativer som er direkte knyttet opp mot bedriftens kjerneverdier og målsetninger (Kotler og Lee 2005).

Eksempler på vanlige Community Volunteering initiativer:

- Oppmuntre de ansatte til frivillig deltagelse i samfunnsrelaterte formål.
- Informere de ansatte om hvilke veldedige formål som de ansatte kan velge å involvere seg i.
- Organisere frivillige team som hjelper til ved veldedige saker eller arrangementer.
- Gi de ansatte betalt for det frivillige arbeid. Det er vanlig at bedrifter gir ansatte to til fem dager i året som de får betalt for å bidra frivillig.
- Gi penger til den veldedige organisasjonen som den ansatte hjelper. Beløpet baserer seg på antall timer som den ansatte har arbeidet frivillig.
- Gi utmerkelser og oppmerksomhet til de ansatte som er med å delta på frivillig arbeid.

(Kotler og Lee 2005)

Kleskjede Timberland gjennomførte Community Volunteering sammen med lokale organisasjoner. Aktivitetene som ble gjennomførte var deltagelse i lokale samfunnsarrangementer. Dette ble utført ved at bedriften satt av minimum 40 timer med full

betaling for sine ansatte. Disse 40 timene kunne benyttes til frivillig arbeid for ulike formål i lokalsamfunnet (Kotler og Lee 2005).

2.9.6 Socially Responsibility Business Practices

En bedrift vedtar og gjennomfører forretningsplaner og investeringer som støtter sosiale formål. Målet er å forbedre samfunnet og beskytte miljøet. Tiltakene kan utvikles og implementere av bedriften alene, eller i samarbeid med andre. Det fokuseres på aktiviteter som går utenfor det som er lovpålagt, som møter moralske og etiske standarder. Socially Responsibility Business Practices inkluderer ansatte, leverandører, distribusjon, veldedige organisasjoner, offentlig sektor og samfunnet generelt (Kotler og Lee 2005).

Eksempler på Socially Responsibility Business Practices initiativer er bedrifter som strategisk velger å samarbeide med miljøbevisste leverandører. Bedrifter som velger en mer miljøvennlig produksjon, ved blant annet å fokusere på å redusere utslipp og andre negative bivirkninger fra produksjonen. Flere bedrifter arbeider videre med å utforme retningslinjer for hele sitt samfunnsansvar, som er tilpasset forretningsvirksomheten i henhold til miljø og sikkerhetstiltak (Kotler og Lee 2005).

Det finnes flere eksempler på hvordan bedrifter gjennomfører Socially Responsibility Business Practices initiativet. Et eksempel er sportsmerket Nike som bruker bærekraftige råmaterialer i sin produksjon. Dette kommuniseres ut mot miljøbevisste kunder og andre potensielle interessenter. Nike har implementert dette gjennom å opprette egne grupper i bedriften hvor Nike bruker de ansatte til å utvikle egne retningslinjer for dette arbeide (Kotler og Lee 2005).

2.10 Oppsummering del 3

Basert på teori av Kotler og Lee (2005) finnes det seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan benytte. Kort oppsummer kan vi si at Cause Promotions er bedriftens bidrag i form av enten finansielle eller sosiale midler hvor målet er å øke oppmerksomheten rundt en sak. Cause – Related Marketing handler om at bedriften forplikter seg til å gi et finansielt bidrag gjennom å donere en prosentvis andel av sin inntekt. Corporate Social Marketing har som formål å støtte utviklingen av en atferdskampanje knyttet til miljø og sikkerhet i samfunnet. Corporate Philanthropy er det fjerde og det mest tradisjonelle samfunnsinitiativet hvor målet er å gi et direkte bidrag til en veldedig organisasjon eller en konkret sak. Community

Volunteering omhandler hvordan bedriften kan oppmuntre de ansatte, samarbeidspartnere og forhandlere til å støtte lokale organisasjoner og hendelser i lokalsamfunnet. Det siste initiativet, Socially Responsibility Business Practices omhandler kommunikasjonen av de fem initiativene, og tar for seg hvordan bedriften integrer CSR arbeidet i forretningsplanene og investeringene.

Avslutningsvis i den teoretiske forankringen, vil vi nå ta for oss en akademisk tilnærming til CSR og kritikk av CSR.

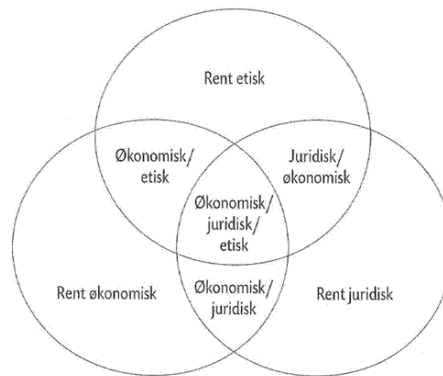
2. 11 Akademisk tilnærming til CSR

For å se nærmere på den akademiske tilnærmingen til CSR kan dette illustres gjennom en modell av Archie B. Carroll (1979), gjengitt av Brønn og Ihlen (2009). Modellen viser at samfunnsansvar er delt inn i fire ulike sfærer som bedriften må forholde seg til og der den ansvarlige bedriften innfrir forventingene innefor alle de fire ansvarsfærene (Brønn og Ihlen 2009). De fire sfærene er som følger:

- 1. Den økonomiske sfæren:** er det ansvaret bedriften har ovenfor eiere, ansatte og kunder.
- 2. Den juridiske sfæren:** er forventinger som bedriften har til å følge pålagte lover og regler.
- 3. Den etiske sfæren:** er forventinger til at bedriften opptrer etisk riktig.
- 4. Den filantropiske sfæren:** er det ønskelig at bedriften tar ansvar og bidrar til å skape et bedre samfunn.

Bakgrunnen for denne akademiske tilnærmingen er oppstillingen av en pyramide, hvor den økonomiske sfæren var nederst og den filantropiske sfæren øverst. Senere har Carroll (1979) gått bort fra den originale pyramiden fordi Carroll (1979) mener den indikerer en feilaktig framstilling av forpliktelsene og sfærene. Argumentet er at den filantropiske sfæren ikke skal sees på som en forpliktelse, men et frivillig valg av bedriften. Ut fra dette har Schwartz og Carroll (2003) utarbeidet ideen om at samfunnsansvar forekommer over tre dimensjoner, det økonomiske, det juridiske og det etiske. Bedriften operer i skjæringspunktet mellom disse tre dimensjonene (Brønn og Ihlen 2009). Disse tre dimensjonene og sfærene blir illustrert i modellen nedenfor.

2.11.1 De tre sfærer for samfunnsansvar



Figur 8.1 Tre sfærer for samfunnsansvar

Kilde: Schwartz og Carroll 2003

(Schwartz og Carroll 2003, 206)

2.12 Kritikk

Brønn og Ihlen (2009) mener at kritikk av CSR kommer fra tre ulike grupperinger. Disse tre grupperingene gjenkjennes gjennom bedrifter som:

1. Mener de bør konsentrere seg om fortjeneste.
2. De som mener at samfunnsansvar er ren manipulasjon.
3. Og tilslutt de som mener at bedriften bør korrigere sin fornuftighet gjennom lover og regler.

(Brønn og Ihlen 2009)

En første type kritikk omhandler frimarkedsliberalister som mener at CSR handler om å tjene mest mulig penger, gjennom å følge de lover og regler som bedriften er pliktet til. Hvis bedriften konsentrerer seg om samfunnsansvar aktiviteter, kan dette svekke tanken om næringslivet som institusjon. Liberalistene mener derfor at CSR er noe som politikerne må ta ansvaret for, slik at de kan arbeide for å ta ansvar i samfunnet (Brønn og Ihlen 2009). En annen teoretiker mener at hvis en bedrift deler overskuddet sitt med en veldedig organisasjon, så vil dette kunne sammenlignes med å stjele fra bedriftens eiere. Bedriften bør bruke penger på CSR aktiviteter som skaper avkastning, ved å øke inntjeningen (Friedman 1970, Henderson 2001 og Crook 2005 etter Brønn og Ihlen 2009).

En annen type kritikk sier at CSR er manipulasjon. Noen teoretikere mener at samfunnsansvar er med på å skade miljøet og samfunnet. Grønnvasking og blåvasking er to begreper som

forklarer denne problemstillingen. Grønnvasking handler om at bedriften ønsker å ta ansvar for miljøet og samfunnet, men at de forsetter med sine miljøskadelige aktiviteter. Blåvasking er det andre begrepet som viser hvilke bedrifter som har undertegnet FNs Globale Compact erklæring. Denne erklæringen omhandler respekt for menneskerettigheter, arbeidsrettigheter, miljøvern og korrupsjonsbekjempelse (Friedman 1970, Friedman og Friedman 1962, etter Brønn og Ihlen 2009).

En tredje type kritikk handler om begrensninger i forhold til næringslivet struktur. Det råder en spesiell type rasjonalitet, den instrumentelle og den økonomiske. Her er profitt det overordnede motivet. Bedriften ønsker å skyve kostnadene over på noen andre. Eksempel på dette kan være at bedriftene lett kan lure seg unna lover og forskrifter om de ønsker det (Fisher og Lovell 2003 og Bakan 2004, etter Brønn og Ihlen 2009). Kritikken er dermed at det bør innføres internasjonale standarder slik at de ulike virksomhetene ikke kan lure seg unna. Videre menes det at det ikke er næringslivet som har tatt ansvaret for miljøet, arbeidsrettigheter og menneskerettigheter. Men at det er ytre press som gjør at bedrifter blir tvunget til å ta ansvar i samfunnet (Doane 2004, Gray og Milne 2004, og Pendleton 2004, etter Brønn og Ihlen 2009).

2.13 Oppsummering del 4

Den akademiske tilnærmingen vises gjennom en modell satt sammen av fire sfærer. Dette er forhold som bedrifter må forholde seg til. Den ansvarlige bedriften innfrir disse fire sfærene. På bakgrunn av disse sfærene har Schwartz og Carroll (2003) utviklet en ide om at samfunnsansvar kommer fra tre dimensjoner, den økonomiske, juridiske og etiske dimensjonen. Bedriften operer i skjæringspunktet mellom dimensjonene.

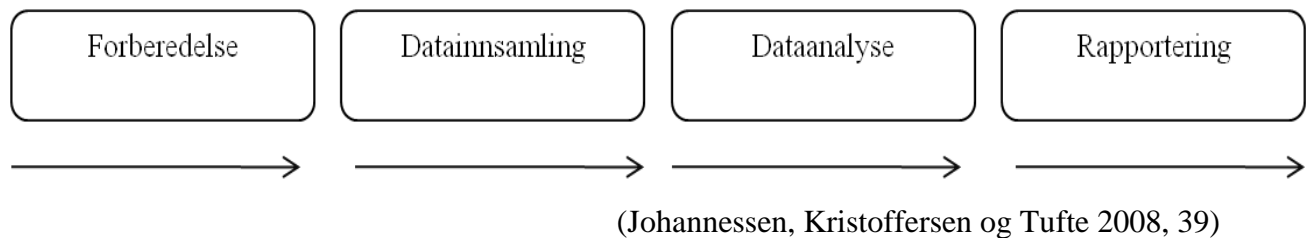
Brønn og Ihlen (2009) har utarbeidet en kritikk som kommer fra tre ulike grupperinger. Videre er det flere forfattere som har kritisert CSR. Det menes at samfunnsansvar ligger hos politikerne, og at CSR er ren manipulasjon fordi dette ansvaret er med på å ødelegge miljøet og samfunnet. Videre ser man at profitt er det overordnende motivet for samfunnsansvar, ved at man ønsker å skyve dette ansvaret over på andre.

3.0 Metode

Metode stammer fra det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en fastsatt vei for å nå et ønsket mål. Samfunnsvitenskaplig metoder handler om hvordan forskeren skal gå frem for å samle inn informasjonen om virkeligheten, og hvordan forskeren skal analysere informasjonen som innhentes (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

3.1 Forskningsprosessen

En forskningsprosess kan deles inn i fire faser. Nedenfor har vi satt inn en modell som belyser disse fire fasene.



Den første fasen begynner med et ønske om å finne svar på et spørsmål, som ofte genereres ut i fra nysgjerrighet. Det vil derfor være naturlig å søke etter kunnskap for å få mer innsikt i dette temaet med bakgrunn i problemstillingen og formålet. I denne oppgaven valgte vi CSR som tema og som vi her belyser gjennom den teoretiske forankringen. De tre neste fasene i forskningsprosessen handler om hvordan vi skal samle inn data, hvordan dataene som innhentes skal analyses og til slutt hvordan vi velger å rapportere funnene fra undersøkelsen. Alle disse fasene vil bli berørt videre i denne oppgaven (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

3.2 Faglige forankring

Oppgaven vil være forankret med utgangspunkt i vår faglige bakgrunn, og som i denne sammenheng betyr at oppgaven vil skrives ut fra et markedsførers perspektiv. Forskerne i denne oppgaven har sitt faglige utgangspunkt fra en bachelorgrad i markedsføring og salgsledelse. Dette medfører at vår faglige forankring vil gi føringer for den videre prosessen i oppgaven, og dette vil dermed være bakgrunnen for perspektiver og valg som blir tatt underveis i oppgaven.

3.3 Formålet

Her henviser vi til punkt 1.3 for en gjennomgang av formålet for denne oppgaven. Dette fordi vi mener det er hensiktsmessig å repetere denne for det videre arbeidet med undersøkelsen.

Kort oppsummert er formålet med oppgaven å finne ut hvordan norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR.

3.4 Valg av metode

Vi har i denne oppgaven valgt å benytte kvalitativ metode som tilnærming. Dette fordi vi ønsker å innhente meninger og informasjon om virkeligheten som ikke kan fanges opp gjennom en kvantitativ tilnærming. Hensikten med å benytte en kvalitativ tilnærming er å innhente utdypende og grundige beskrivelser. Kvalitativ tilnærming er særlig anvendelig når vi skal undersøke fenomener som er ukjent og som er lite utforsket (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

Videre vil det være avgjørende å velge forskningsdesign for oppgaven. Dette for å ta stilling til hvem, hva og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Forskningsdesign omhandler alt som har med undersøkelsen å gjøre og alle valg som tas underveis i forskningsprosessen. Ordet design stammer fra det latinske ordet signum, som betyr tegn. Dette kan sammenlignes med blant annet formgivning. Man begynner med en ide, som videreutvikles gjennom tegninger på hvordan slutt produktet vil se ut (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

Et annet forhold som er svært viktig for undersøkelsen er tidsperspektivet på gjennomføringen. En undersøkelse kan gjennomføres på en rekke ulike tidspunkt, alt fra ett tidspunkt og til flere tiår. For vår undersøkelsen ser vi det mest hensiktsmessig å benytte en longitudinell undersøkelse. Dette betyr at dataene vil bli samlet inn på flere tidspunkter. Innenfor longitudinelle undersøkelser er det igjen flere ulike undersøkelser som vi kan velge mellom. I denne undersøkelsen mener vi det er hensiktsmessig å benytte en tidsserieundersøkelse. I en tidsserieundersøkelse kan vi undersøke det samme teamet ved flere tidspunkter og med ulike informanter på de forskjellige tidspunktene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

3.4.1 Forskningsdesign

Som forskningsdesign har vi valgt casedesign. Dette er et av flere forskningsdesign som kan benyttes innenfor kvalitativ metode. Forskningsdesignet er valgt ut fra oppgavens problemstilling og metode. Formålet med casedesign er å avdekke signifikante nyanser og mønstre ved fenomenet som andre forskningsdesign kan overse (Berg 2009). Ordet case stammer fra det latinske ordet casus, som betyr tilfelle. Casedesign er en studie av en eller flere caser over tid, der studiet gjenkjennes gjennom en detaljert eller omfattende datainnsamling. Casedesign har spesielt to kjennetegn som er 1) et avgrenset fokus og 2) en inngående beskrivelse av caset. Dette betyr at man avgrenser casen ved å samle inn mye informasjon om det konkrete caset for å forstå hva som foregår, hvorfor og hvordan (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). For denne undersøkelsen vil det avgrensede caset være å samle inn nok informasjon om norske bedrifters CSR arbeid for å forstå hvordan de utfører CSR og hvordan dette er implementert i bedriftens strategi.

3.5 *Robert Yins fem komponenter*

Med utgangspunkt i case design som forskningsdesign ønsker vi å benytte Robert Yin sine fem komponenter for gjennomføringen av undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Vi vil nå gi en konkret forklaring av de fem punktene. Senere i metoddelen vil vi utdype disse punktene ytterligere. De fem komponentene består av:

3.5.1 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålet vil si det samme som vår problemstilling, beskrevet i punkt 1.2. Med dette ønske vi å gjengi problemstillingen:

Hvordan er Corporate Social Responsibility implementert og gjennomført i store norske bedrifter?

3.5.2 Teoretiske antagelser

Før vi startet denne undersøkelsen hadde vi på forhånd gjort oss opp noen antagelser knyttet til store norske bedrifters implementering og gjennomføring av CSR. Dette gjorde vi gjennom å stille oss noen grunnleggende spørsmål. I følge Yin er det disse antagelsene som vil være grunnlaget for den videre undersøkelsen. Våre teoretiske antagelser vil bli presentert i punkt 3.6 (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Videre vil analysene og funnene i oppgaven være basert på våre teoretiske antagelser.

3.5.3 Analyseenhet

Analyseenhetene kan bestå av et individ eller en sosial setting. For denne undersøkelsen er analyseenheten avgrenset til temaet CSR i store norske bedrifter og flere case da vi skal intervjuer flere informanter på ulike tidspunkter. I følge Yin har forskningsspørsmålet ofte en sammenheng med hvordan man definerer enhetene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

3.5.4 Den logiske sammenheng mellom data og antagelser

Etter å ha innhentet dataene opererer Yin med to analysestrategier:

- 1. Teoristyrte:** her følger forskeren de teoretiske antagelsene som er bestemte i starten av forskningsprosessen og lar disse styre analyseprosessen.
- 2. Beskrivende case:** her har forskeren ikke utarbeidet teoretiske antagelser på forhånd.

(Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008)

I denne undersøkelsen er det hensiktsmessig å benytte teoristyrte, da våre teoretiske antagelser vil ligge til grunn for analyse arbeidet som vi vil presentere senere i punkt 4.0.

3.5.5 Kriterium for å tolke funnene

For å tolke funnene i undersøkelsen kan man gjøre dette opp mot eksisterende teori. Yin mener at det er viktig å ha en foreløpig teori før man starter med selve datainnsamlingen. Med utgangspunkt i de fire komponentene ovenfor, mener Yin at forskeren kan relatere funnene til eksisterende teori. Videre mener Yin at man kan velge å beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge en ny teori (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

Dette punktet vil vi komme tilbake til i drøftingen av oppgaven, hvor de teoretiske antagelsene skal drøftes opp mot eksisterende teori.

3.6 Teoretiske antagelser

For denne undersøkelsen har vi utarbeidet syv antagelser med bakgrunn i de grunnleggende spørsmål som vi stilte oss før vi startet undersøkelsen. Antagelsene som er beskrevet nedenfor

vil være grunnlaget for den videre undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Vi har valgt følgende teoretisk antagelser:

Antagelse nr. 1: Hvordan er CSR integrert i bedrifiers strategi?

Vår første antagelse er at store norske bedrifter ikke har integrert CSR arbeid i bedriftens overordnede strategi. Grunnlaget for vår antagelse er at norske bedrifter enda ikke har et høyt nok fokus på CSR, fordi vi tror at CSR er et relativt nytt begrep i norske bedrifter.

Antagelse nr.2: Hvordan er bedrifiers kompetanse på CSR?

Vår andre antagelse er at store norske bedrifter har begrenset kompetanse om CSR da vi videre antar at dette er et relativt nytt begrep i Norge. Bedriftene har ikke opparbeidet seg nok kunnskap.

Antagelse nr. 3: Hvilke samfunnsinitiativer tar bedrifter?

Vår tredje antagelse er at store norske bedrifter benytter seg av et fåtall av de seks samfunnsinitiativene som er utarbeidet av Kotler og Lee (2005). Vi antar derimot at flertallet av bedrifter benytter seg av Corporate Philanthropy, ved å gi finansiell støtte til veldedighet. Dette mener vi på grunnlag av at vi tror at finansiell støtte er den mest utbredte og enkleste måten for bedrifter å utføre samfunnsinitiativ på. Til slutt antar vi at bedriftene velger initiativer som kan gi bedriften positivt omdømme og som videre bidrar til økonomiske resultater for bedriften.

Antagelse nr. 4: Hvordan kommuniser bedrifter CSR tiltakene?

Vår fjerde antagelse er at CSR kommuniseres i liten grad internt i bedriften. Den eksterne kommunikasjonen antar vi brukes for å markedsføre tiltakene som bedriften gjør, for å gi bedriften et positivt omdømme i markedet. I forhold til den eksterne kommunikasjonen antar vi at de fleste bedrifter bruker internett som sin hovedkommunikasjonskanal.

Antagelse nr. 5: Hvilken effekt kan CSR gi bedrifter?

Vår femte antagelse er at norske bedrifter har få konkrete effekter av sitt CSR arbeid, og vi antar at flertallet av bedriftene mener at CSR gir en positiv effekt på bedriftens omdømme. Videre antar vi at bedriftene er mest opptatt av den økonomiske effekten CSR kan gi bedriften.

Antagelse nr. 6: Hva er målet med CSR arbeidet for bedrifter?

Vår sjette antagelse er at målet med CSR arbeidet for norske bedrifter er å oppnå goodwill fra markedet, gjennom å oppnå et sterkt og positivt omdømme, samt økonomiske fordeler av arbeidet.

Antagelse nr. 7: Hvordan rapporteres og evalueres tiltakene av bedrifter?

Vår syvende antagelse er at norske bedrifter rapporter tiltakene i lite grad. Vi antar at bedriftene ikke har integrert CSR som en viktig del av bedriftsstrategien, og dermed har ikke bedriftene konkrete mål og måle opp mot tiltakene.

3.7 Gjennomføring av intervju

Med bakgrunn at vi i denne undersøkelsen ønsker å få en innsikt i hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR, er det mest hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervjuer med informantene. Dybdeintervju har som formål å få frem en beskrivelse av informantens hverdagsverden for å kunne se det i sammenheng med fenomenet som skal undersøkes. Vi har valgt dybdeintervju på grunnlag at vi ønsker å avdekke meninger fra informantene.

Som utvalgsstrategi for denne undersøkelsen har vi valgt kriteriebasert utvelgelse, da vi er avhengig av å rekruttere informanter med bakgrunn i ønskede kriterier. I kvalitative intervjuer vil det være avgjørende å overføre kunnskap som kan gi dybdekunnskap om fenomenet gjennom informantens øyne. Da målgruppen for undersøkelsen er store norske bedrifter valgte vi å benytte internettsiden som rangerer Norges 500 største bedrifter årlig (Norges største bedrifter). Ut fra denne listen henvendte vi oss til aktuelle bedrifter per e-post.

Følgende kriterier måtte informanten og bedriften oppfylle for å være innenfor vår målgruppe i undersøkelsen:

- Informanten måtte ha ansvaret for CSR i bedriften.
- Bedriften måtte være norsk.
- Virksomheten er en kjent aktør i næringslivet, blant de 500 største i Norge.
- Intervjuet skulle utføres i løpet av en 14 dagers periode og informanten måtte kunne avsette 30- 45 minutter.

(Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008)

Gjennom forespørslene rekrutterte vi åtte informanter til dybdeintervjuer. Alle informantene hadde hovedansvaret for CSR i bedriften, og arbeidet med CSR på fulltid. Bedriftene arbeidet både i Norge og på et internasjonalt nivå. Grunnen til at vi ønsket å rekruttere store norske bedrifter er fordi vi antar at det er i disse bedriftene CSR er mest utbredt.

Gjennomføringen av intervjuene fant av praktiske årsaker, sted i bedriftens egne omgivelser. Dette fordi informantene hadde begrenset tid, og at det vil føles mest naturlig for informantene å bli intervjuet i bedriftens egne lokaler. Intervjuene varte i gjennomsnitt mellom 30 og 40 minutter. For å dokumentere informasjonen vi fikk benyttet vi båndopptaker, noe som var avklart med informantene på forhånd.

3.8 Intervjuguide

Nedenfor vises intervjuguiden som ble benyttet under dybdeintervjuene. Vi valgte en strukturert intervjuguide, hvor både temaet og spørsmålsformuleringene var fastsatt på forhånd. Bakgrunnen for at vi har valgt en slik struktur for intervjuene er problemstillingen, og de teoretiske antagelsene. Dette fordi vi ønsket konkrete svar fra informantene slik at vi blant annet kunne bekrefte eller avkrefte antagelsene våre. Vi ønsket å se på sammenhenger og likheter ved svarene til informantene. Vi har valgt å benytte bokstavene N og X som betegnelser for alt som kan spores tilbake til informanten og bedriften. Dette fordi vi ønsker å holde denne undersøkelsen anonym.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.

- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?
2. Hvordan er fokuset på CSR i N?
3. Hvor lenge har N holdt på med CSR arbeidet?
4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?
5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?
 - **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rund en sak.
 - **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.
 - **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.
 - **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.
 - **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

- **Socially Responsibility Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?
8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigste for N?
9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?
10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?
11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).
12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CSR tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR tiltakene?
14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?
15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?
16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?
18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?
19. Ser dere noen endringer innen bransjen?
20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag? Og hvilke?
21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene
22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

3.9 Transkribering

Etter å ha utført alle intervjuene, valgte vi å transkribere samtalen ved å overføre intervjuene fra tale til tekst. Alle transkriberingene gjengir eksakt hva informantene uttaler, og det er disse dataene som har vært utgangspunktet for analysen og drøftingen som vi vil forklare i neste del av oppgaven. Henviser til vedlegg nr. 1-8 for transkribering av intervjuene.

4.0 Analyse og funn

I denne delen av oppgaven er vi ute etter å organisere dataene som er innhentet fra dybdeintervjuene, henviser til vedlegg nr.1-8. Vi er ute etter å finne sammenhenger og relevant informasjon som vi ønsker å trekke fram fra dybdeintervjuene. Dette gjorde vi gjennom å organisere dataene i koder, slik at vi lettere kunne finne sammenhenger fra undersøkelsen. Vi ser det ikke hensiktsmessig å legge med denne kodingen på grunnlag av at den kun er benyttet som et hjelpemiddel i analysen. For å belyse områder fra intervjuene har vi valgt å benytte direkte sitater fra informantene. Videre vil analysedelen ta utgangspunkt i våre seks teoretiske antagelser og vi vil la antagelsene styre analyseprosessen.

4.1 Innledning til analyse og funn

Utvalget til denne undersøkelsen består av informanter fra åtte ulike bransjer fra blant annet bank og finans, dagligvare, tekstil- og varehandel, advokat og energi- og kraft bransjen. Informasjonen er innhentet gjennom dybdeintervjuer med hver enkelt informant.

Seks av informantene i denne undersøkelsen hadde stillingstittel som direktør for CSR /samfunnsansvar. De to resterende informantene besto av en kommunikasjonsdirektør og en markedsdirektør. Det vil si at alle bedriftene med unntak av de to sistnevnte hadde CSR-ansvaret som en egen ledelsesfunksjon i bedriften.

Det var enighet blant alle informantene om at CSR hadde et høyt fokus i bedriftene. Med unntak av en informant som gav uttrykk for at det var et svært varierende fokus på CSR blant de ansatte i bedriften. Det var informantene selv som i stor grad var med på å utarbeide CSR tiltakene i bedriften, men informantene ga uttrykk for at CSR initiativene som ble valgt var et resultat av samarbeid mellom ledelse og de ulike avdelinger i bedriften. Felles for alle informantene var at det var informantene selv som hadde ansvaret for å følge opp de tiltak som ble valgt, og påse at retningslinjene for CSR ble overholdt i alle ledd i bedriften. Alle informantene hadde en eller flere ansatte i et eget team / avdelig som arbeider med CSR på fulltid.

Under spørsmålet om hva bedriftene la i begrepet CSR mente flere av informantene at dette gikk ut på det å gjøre noe utover hva som er forventet og lovpålagt av bedriften. I tillegg mener flere av informantene at CSR i stor grad omhandlet det etiske ansvaret til bedriftene.

4.2 Analyse av de teoretiske antagelsene

Antagelse nr. 1: Hvordan er CSR integrert i bedriftenes strategi?

Ut fra undersøkelsen så vi et tydelig mønster som viste at flertallet av informantene mente at bedriften hadde innarbeidet CSR som en del av sin overordnede bedriftsstrategi. Imidlertid viser undersøkelsen at bedriftene ikke hadde arbeidet med CSR på et strategisk nivå. Gjennomgående gir informantene uttrykk for at CSR arbeid er et område bedriftene skal arbeide videre med. Dette for å oppnå at CSR blir integrert på et strategisk nivå hos bedriften.

Videre viste undersøkelsen at seks av de undersøkte bedriftene hadde utarbeidet en egen konkret strategi for sitt CSR arbeidet. Informantene mente dette var utarbeidet for å gi føringer og retning for bedriftens arbeid med CSR. Arbeidet til bedriftene var integrert gjennom delmål og gjennom overordnede strategier i bedriften for dette arbeidet. Dette kan kort oppsummeres ut fra følgende utsagn fra informantene:

”Vi har egen målsetning og strategi for vårt samfunnsansvar som gjelder for alle våre selskaper (...) vi gir jo føringer på, for alle selskaper i konsernet, på alt fra miljøkrav til innkjøpskrav”.

”Det er integrert med i strategien til x”

”Vi har integrert det i forhold til KPIene våre”

”Vi har laget samfunnsansvarsstrategi, som er lagt tett opp mot konsernstrategien”

De to resterende bedriftene i undersøkelsen hadde foreløpig ikke utarbeidet en konkret strategi for CSR arbeidet. Den ene informanten refererer til bedriftens visjon, og dette kan belyses gjennom informantens eget utsagn:

”Vi har laget en egen CSR strategi med bare den veldig enkle visjonen at vi skal tjene penger på en forsvarlig måte (...)”.

Informantene utdyper dette med at de to bedriftene arbeider med en konkret plan for CSR arbeidet som videre skal implementeres som en del av bedriftens strategi.

Funnene viste at flertallet av bedriftene har valgt å integrere CSR arbeidet i bedriftens strategi. Dette kom tydelig frem fra undersøkelsen at bedriftene fortsatt er i startfasen å utarbeide konkrete planer og strategier.

Antagelse nr. 2: Hvordan er bedrifters kompetanse på CSR?

Informantene i undersøkelsene ga alle uttrykk for at bedriftene ikke hadde nok kunnskap og kompetanse om CSR. Flere av informantene utdypet dette gjennom å gi uttrykk for at dette var et tema som bedriftene aldri kunne få nok kunnskap om. For å få kunnskap om CSR har bedriftene benyttet ulike kilder. Seks av informantene kunne fortelle at de benyttet seg av interne kilder for å få kunnskap.

To av bedriftene forklarer videre at de har en egen stabsenhet som arbeider med dette, og den andre bedriften har et eget internt råd som har ansvaret for å dele informasjon og kunnskap om CSR. Det viser seg derfor gjennom undersøkelsen at flere av bedriftene har ansatt egne personer som har kunnskap om teamet og som dermed er pådrivere for CSR internt i bedriften.

For å få kunnskap anvender alle bedriftene seg av ekstern hjelp og veiledning gjennom eksterne nettverk, seminarer og konsulenter. To av bedriftene benytter seg av samarbeid med IHE (Etisk Handel). En av informantene forteller at bedriften i stor grad benytter seg av konsultasjon fra Global Compact, KOMpakt og NHO for å få informasjon.

Antagelse nr. 3: Hvilke samfunnsinitiativer tar bedriftene?

Cause Promotions: tre av informantene fortalte at bedriften benyttet seg av Cause Promotions. Dette omhandler at bedriften gir bidrag i form av deltagelse eller frivillig arbeid for å øke oppmerksomheten rundt en konkret sak eller tiltak. Bedriftene benyttet dette initiativet gjennom å gi de ansatte muligheten til å bidra i form av menneskelige ressurser til veldedig arbeid i forbindelse med ulike prosjekter, saker og hendelser som bedriftene har valgt å involvere seg i. Vi kan trekke frem flere eksempler fra undersøkelsen gjennom følgende utsagn fra informantene:

”(...) så der er vi med i en allianse hvor de ansatte får satt av tid til å arbeide for frivillige organisasjoner (...).”

”(...) vi har både et samarbeid med Røde Kors, hvor alle våre ansatte kan være med frivillig og de får fri til det”.

”Vi hadde en TV2 Artistgalla her i vinter, og da satt 100 stykker av våre ansatte og besvarte sånn innringer telefoner(...)”

Cause Related Marketing: fire av bedriftene benyttet Cause Related Marketing gjennom å gi et finansielt bidrag. De gir bort en prosentvis andel av inntektene ved produktsalget i en gitt tidsperiode til en konkret sak. Dette kan belyses nærmere gjennom informantenes egne eksempler:

”(...) på et strømabonnement vi har, hvor vi forplikter oss til å gi like mye som kunden bidrar med”.

”(...) vi har foreksempel noe som heter Røde Kors mastercard, hvor 1 krone av hver transaksjon går til Røde Kors (...)”.

”Vi har noe som heter x solidaritetsfond, hvor våre medlemmer har bidratt med å samle inn penger gjennom bæreposestøtte, hvor 50 øre av hver bærepose går til det fondet”.

Corporate Social Marketing: fire av informantene fortalte at bedriften utførte Corporate Social Marketing gjennom å bidra til å gi økt oppmerksomhet til en holdnings eller adferdskampanje. Dette ble gjort gjennom følgende tiltak:

”(...) blant annet så har vi flere energisparekampanjer rettet mot markedet”.

”Da er vel egentlig bæreposen det fremste eksempelet. Det var mye debatt rundt bæreposen for et par år siden, og da ga vi bort 150 000 bomullsnett (...) for å få til en overgang fra bærepose til bærenett”.

”Vi har foreksempel etablert kampanjer i forhold til å få kundene til å velge miljøfond som investerer grønnere enn andre fond(...)”.

Siste informant forteller at: *"fokus på ernæring og sunnere matvarer, har vært viktig for N i lang tid"*. Dette fordi det offentlige krever det i form av nøkkelhullmerking, grunnet mye oppmerksomhet rundt blant annet overvekt de siste årene.

Dette viser at bedriftene ønsker å øke oppmerksomheten rundt generelle utfordringer i samfunnet gjennom å involvere forbrukerkunden og andre aktører i samfunnet.

Corporate Philanthropy: alle informantene i de åtte bedriftene kunne fortelle at de benyttet seg av Corporate Philanthropy. Dette gjennom å gi et finansielt bidrag til ulike veldedige organisasjoner og formål. Noen av informantene la vekt på at bedriften hadde valgt en eller noen få veldedige organisasjoner som de ønsket å støtte gjennom en langsiktig relasjon. To av informantene kunne fortelle at bedriftene i tillegg til å støtte eksterne formål hadde opprettet egne veldedighetsfond internt i bedriften. SOS Barnebyer, Frelsesarmeen, Leger Uten Grenser, Kreftforretningen, UNICEF og Røde Kors var eksempler på veldedige organisasjoner som flere av bedriftene var samarbeidspartnere med. Begrunnelsen for valg av samarbeidspartner var et strategisk valg, hvor grunnlaget var organisasjonens seriøsitet. Bedriften ønsker å være trygg på at støtten går til de formålene som er bestemt.

På bakgrunn av dette kan vi si at Corporate Philanthropy er meget utbredt hos våre informanter, da flere av informantene forteller at det er dette initiativet som er mest utbredt hos bedriften. Videre ser vi også at to av informantene velger å ikke bare støtte de ulike organisasjonene som var nevnt ovenfor, men også bidra med et finansielt bidrag til prosjekter i utlandet som for eksempel Regnskogfondet og katastrofen i Japan.

Community Volunteering: fire av bedriftene benyttet Community Volunteering initiativet. Dette gjorde to av bedriftene gjennom å oppmuntre sine ansatte til å bidra til å støtte lokalsamfunnet gjennom bøssebæring, dugnader, støtte lokale idrettslag og lignende. En av bedriftene gjorde dette gjennom å utføre probono arbeid for lokale foreninger som trengte juridisk bistand. Community Volunteering kan belyses gjennom følgende utsagn:

"Vi oppmunttrer ansatte til å delta i frivillig arbeid lokalt for Røde Kors".

(...) TV aksjonen hvor vi er med sentralt, regionalt, altså på fylkesnivå, lokalt og sitter i disse komiteene. Vi er med å skaffe bøssebærere og sprer det glade budskap hvert år (...) Ellers så

er det veldig mange lokale prosjekter, hvor det handler om alt fra dugnader på idrettslag, til å stille opp på lokale røde kors skal ha loppemarked, eller lotterier og dele ut premier”.

Socially Responsibility Business Practices: her svarte alle informantene at Socially Responsibility Business Practices egentlig var integrert som en del av bedriftens vedtekter om å bedre samfunnet og beskytte miljøet. Videre fortalte informantene at dette var noe som var vedtatt i bedriftens retningslinjer og prinsipper. Dette uttrykkes gjennom følgende utsagn:

”Det tror jeg er hele vår miljø og tiltaks plan egentlig handler om”

”(...) det er vel egentlig det vi gjør mest av. Både sosialt og miljø”

Ut i fra dette kan vi si at alle informantene ga uttrykk for at Socially Responsibility Business Practices var integrert i bedriftens CSR arbeid. Gjennom å lage egne forretningsplaner og investeringer for å bedre og beskytte samfunnet, er dette formålet med CSR arbeidet, så vel som hva som er forventet av bedriften både av interessenter og det som er lovpålagt.

Videre var det svært ulike meninger blant informantene vedrørende hvorfor bedriften har valgt disse tiltakene. Tre av informantene mente at bedriften hadde valgt tiltakene på grunnlag av forventninger fra eiere, ansatte, kunder og andre interessenter. Videre fortalte to av informantene at bedriftene var opptatt av den interne effekten tiltakene hadde på de ansatte, for å bygge en positiv bedriftskultur. To av informantene mente at bedriften hadde valgt tiltakene på grunnlag av at de ønsket å gi noe tilbake til samfunnet og av ren medmenneskelighet. De samme to bedriftene mente at det viktigste for bedriftene var å benytte seg av tiltak som både ga en direkte økonomisk effekt for bedriften, samtidig som bedriften ga noe tilbake til samfunnet. Dette var et viktig kriterium for valg av initiativene og eksempler som informantene kom med var tiltak i form av energisparing og reduksjon av transport. Videre fortalte en informant at de viktigste tiltakene var en kombinasjon av dem alle.

Antagelse nr. 4: Hvordan kommuniser bedriftene CSR tiltakene?

Alle bedriftene kommuniserte CSR tiltakene både internt og eksternt, men i noe varierende grad. I forhold til intern kommunikasjon kunne alle informantene fortelle at bedriftene benyttet seg av det interne intranett for å dele informasjon med de ansatte i bedriften. Blant informantene kunne alle fortelle at bedriftene også i stor grad benyttet seg av bedriftens egen

hjemmeside for å informere om deres CSR tiltak. Videre fortalte fire av informantene at bedriftene i tillegg hadde en egen bedriftsavis som ble brukt internt for å kommunisere CSR arbeidet ut mot sine ansatte, og som gjør de ansatte bevisst på hvilke tiltak bedriften iverksetter. To av informantene ga uttrykk for at bedriften ikke hadde lagt vekt på ekstern markedsføring av tiltakene fordi informantene mente at deres kunder ikke var opptatt av bedriftens CSR tiltak. Og dette kan oppsummeres gjennom følgende utsagn:

(...) vi bruker relativt lite markedsføring, av de grunne jeg sa knyttet til personmarkedet, det er ikke veldig avgjørende for dem(...).

To av informantene fortalte at de brukte den årlige rapporten til å kommunisere CSR tiltakene, både til eksterne interessenter og ovenfor de ansatte. Foruten bruk av intranett og internett var det fire av bedriftene som benyttet møter, kurs og foredrag som en del av kommunikasjonen av CSR arbeidet. Videre var det kun en bedrift som benyttet sosiale medier for å kommunisere CSR tiltakene. Det var to av informantene som brukte arrangementer og annonser til å kommunisere CSR tiltakene i tillegg til andre kommunikasjonskanaler.

Antagelse nr. 5: Hvilke effekter kan CSR gi bedriftene?

Ingen av informantene kunne oppgi at de hadde hatt noen konkrete målbare effekter av CSR tiltakene, men fire av bedriftene mente at de kunne se noen direkte effekter av CSR tiltakene. Dette kan vises gjennom følgende utsagn fra informantene:

"Sånn som X har altså utviklet et konsept som de kaller bioraffineri så det betyr at de nå bruker naturlig råstoff, dette er en direkte effekt av et miljøtiltak".

"Ja, da er vi gjennom energirasjonering og reduksjon av logistikkutgifter(...)".

"Vi kan jo si at vi har noen økonomiske effekter av det av det å være samfunnsansvarlig. Spesielt knyttet til valg av emballasje som er sånn miljøaspekt, større fyllingsgrad på emballasje, tynnere emballasje (...)"

"Da blir det veldig på sånn konkret veldig lite nivå, som når vi går inn hos en leverandør og tar tak i ting der, så ser vi at vi klarer å endre viktige forhold".

Fire av informantene mente at CSR tiltakene har hatt en positiv effekt på bedriften omdømme. To av bedriftene har scoret høy på omdømmemålinger, som for eksempel Rep Track som er et

internasjonalt verktøy for å måle bedrifters omdømme. Videre mente fem av informantene at CSR tiltakene har vært eller kan være et konkurransefortrinn for bedriften.

Antagelse nr. 6: Hva er målet med CSR arbeidet for bedrifter?

Informantene hadde ulike svar når vi spurte hva målet med CSR arbeidet var. To av informantene mente at et av målene var å gi bedriften et konkurransefortrinn i forhold til å differensiere bedriften fra sine konkurrenter. Tre av bedriftene mente at deler av målet var å tiltrekke seg nye ansatte til bedriften, altså ved å benytte dette offensivt i rekrutteringsprosessen. Tre av bedriftene mente videre at målet med CSR arbeidet var å oppnå positivt omdømme og styrke bedriftens posisjon. Kun en av bedriftene hadde et konkret kvantitativt mål med CSR arbeidet, som gikk ut på å kutte klimautslippene med 30 % innen 2015.

Antagelse nr. 7: Hvordan rapporteres og evalueres tiltakene av bedriftene?

Fra undersøkelsen viser det seg at sju av bedriftene rapporterer sine CSR tiltak på ulike måter. Seks av informantene kunne fortelle at bedriftene rapporterer sitt CSR arbeid gjennom Global Reporting Initiativ. Fire av bedriftene rapporterte i henhold til IEH som igjen er medlem av FNs Global Compact. Tre av bedriftene benytter seg av Global Compact sine 10 prinsipper for samfunnsansvar. De sju bedriftene som rapporterer CSR tiltakene har alle egne årsrapporter der bedriftene rapporterer om sitt samfunnsansvar. Der ble det blant annet rapport om bedriftens arbeid i forhold til CSR i foregående år og videre mål for arbeid med CSR. Det er kun en av bedriftene som ikke har utarbeidet en egen rapport for CSR arbeidet, men denne informanten forteller videre at bedriften rapporterer deler av sitt arbeid i den årlige rapporten for hele organisasjonen.

5.0 Drøfting av funn fra undersøkelsen

Vi ønsker videre å drøfte funnene fra analysen opp mot de teoretiske antagelsene vi hadde før vi gjennomførte undersøkelsen.

Antagelse nr. 1: Hvordan er CSR integrert i bedriftens strategi?

Vår antagelse var at norske bedrifter ikke hadde integrert CSR som del av bedriftens overordnende strategi, og at bedriftene dermed ikke arbeidet med dette på et strategisk nivå. Undersøkelsen viste imidlertid at flertallet av de undersøkte bedriftene mente at bedriften hadde integrert CSR arbeidet i bedriftens strategi. Dette gjennom bedriftens visjon, målsetninger eller i den overordnede strategien. Dette kan ses i sammenheng med deler av teorien som mener at CSR i stor grad har blitt en viktig del av bedriftens strategi. Teorien mener at bakgrunnen for dette er økt press, forventinger fra myndigheter og øvrige interessenter, økt globalisering og nye former for kommunikasjonsteknologi (Brønn og Ihlen 2009).

Vi oppfatter det interessant i denne diskusjonen at informantene ga uttrykk for at bedriftene har integrert CSR som en del av sin bedriftsstrategi. Derimot oppfatter vi at både fokuset og innholdet i CSR strategiene til de undersøkte bedriftene var svært varierende, og at bedriftene ga lite indikasjoner på hvordan denne strategien ble gjennomført i praksis. De fleste hadde CSR som en del av deres overordnende strategi, men informantene ga ikke uttrykk for hvordan bedriftene når målene knyttet til CSR, med delmål og tiltak som er en forutsetning for å nå strategien.

Fra undersøkelsen kommer det frem at informantene har store planer for CSR arbeidet men at det ikke oppfattes som om det er en rød tråd i arbeidet. Videre ga informantene uttrykk for at de var i en læringsprosess og ønsket å arbeide videre med CSR på et strategisk nivå.

Antagelse nr.2: Hvordan er bedrifters kompetanse på CSR?

Samtlige av informantene i undersøkelsen mente at bedriftene ikke hadde nok kompetanse om CSR. I denne undersøkelsen får vi antydning til at norske bedrifter ikke har nok kompetanse om CSR. Det er god grunn til å anta at kunnskapen om CSR er noe begrenset i norske bedrifter. Dette på bakgrunn av vår tidligere diskusjon om at fokuset på CSR er relativt nytt i det norske næringslivet.

Riktignok benytter alle bedriftene i undersøkelsen ekstern hjelp for å dekke opp gapene hvor de selv mener at de ikke har nok kompetanse. Dette kan tyde på at bedriftene har en ydmyk holdning til egen kompetanse på området. Her kan vi bringe diskusjonen videre om at norske bedrifter fortsatt er i en læringsprosess som gjør at det vil være avgjørende for bedriftene å tilegne seg kompetanse på andre måter. Dette gjennom at bedriftene i stor grad må hente denne kompetansen ved å søke hjelp fra nettverk og organisasjoner som har kompetanse på de ulike CSR områder. Videre kan dette indikerer at bedriftene tar samfunnsansvar på alvor og ønsker å opptre profesjonelt i det arbeidet de utfører.

Et annet interessant funn fra undersøkelsen var at flere av de undersøkte bedriftene var opptatt av hvordan bedriften skulle tilegne seg kunnskap om CSR. Dette gjennom å ansette mennesker med kompetanse og utdanning innen CSR for å få en bredere kompetanse internt i bedriften. Noe som kan bidra med at bedriften lettere kan møte utfordringer og forventninger fra samfunnet og interessenter.

Antagelse nr. 3: Hvilke samfunnsinitiativer tar bedrifter?

Vår antagelse var at norske bedrifter benyttet seg av et fåtall av de seks samfunnsinitiativene som er identifisert av Kotler og Lee (2005). Undersøkelsen viser derimot at bedriftene benyttet seg av flere samfunnsinitiativer enn hva vi hadde antatt.

Vår antagelse om at alle bedriftene benyttet Corporate Philanthropy kan i denne undersøkelsen anses som riktig. Grunnlaget for vår antagelse er at Corporate Philanthropy er den mest tradisjonelle og mest brukte samfunnsinitiativet med røtter langt tilbake i tid. Teorien sier videre at dette samfunnsinitiativet tradisjonelt har blitt brukt for å lette bedriftens samvittighet og har i stor grad blitt benyttet strategisk for å bedre omdømmet til bedrifter (Kotler og Lee 2005). Vår oppfatning var derimot at flere av bedriftene var opptatt av at dette ikke bare skulle forstås som en måte for bedriftene å betale seg ut av dårlig samvittighet. Men snarere et genuint ønske om å gi noen tilbake til samfunnet.

I forhold til at flere av bedriftene mente at forventninger fra eiere, kunder og leverandører var en viktig grunn for valg av samfunnsinitiativer, kan vi anta at hovedårsaken til at bedriftene utfører tiltakene er for å se ”bra ut” eksternt og møte forventningene fra myndigheter og interessenter. Dette er på den annen side ikke noe bedriftene uttrykker direkte. Et annet funn som var svært interessant, var at flere av bedriftene var opptatt av å velge samfunnsinitiativ

som skaper engasjement og stolthet blant sine ansatte. En viktig del for bedriftene er å kommunisere CSR i forhold til rekruttering og for å bygge en sterk bedriftskultur. Dette kan være et viktig konkurransefortrinn for bedrifter i forhold til rekruttering, for å hindre turnover og skape en viktig kilde til motivasjon.

Mindretallet av informantene i undersøkelsen ga uttrykk for at grunnen til at bedriftene hadde valgt tiltakene var todelt, sosialt og økonomisk. Dette var overraskende. Vi antok at bedriftene i større grad var opptatt av å benytte tiltak som i like stor grad som sosialt, bidro til økonomiske fordeler for bedriftene.

Antagelse nr. 4: Hvordan kommuniser bedrifter CSR tiltakene?

Vår antagelse i forhold til at CSR arbeidet til norske bedrifter ikke blir kommunisert i så stor grad, kan avkrefte gjennom et tydelig mønster fra undersøkelsen som viser at bedriftene i stor grad benytter en rekke ulike kommunikasjonskanaler for å kommunisere sitt CSR arbeid.

Vi ser en sterk tendens til å benytte internett som en viktig kommunikasjonskanal for å videreformidle de tiltakene som bedriftene gjør i forhold til CSR. Det som er interessant i forhold til bedriftens bruk av internett som kommunikasjonskanal er at de ønsker å gi opplysninger til både kunder og interessenter. Men de benytter internett også i stor grad for å bevisstgjøre sine ansatte om hva bedriften kommuniserer utad mot markedet, og for å synliggjøre og bevisstgjøre bedriftens CSR arbeid.

Når det gjelder den interne kommunikasjon av CSR tiltakene, ser vi en klar tendens til bruk av intranett som den viktigste kommunikasjonskanalen. Bedriftene benytter dette for å spre informasjon internt.

Antagelse nr. 5: Hvilke effekt kan CSR gi bedrifter?

I forhold til vår antagelse om hvilke effekter CSR kan gi bedriftene, antok vi at bedriftene hadde en liten målbar effekt av CSR tiltakene. Denne antagelsen tyder på å være riktig i forhold til at ingen av bedriftene kunne si at de hadde noen konkrete effekter av tiltakene. Det som derimot viste seg å være positivt, var at flere av bedriftene mente at CSR allikevel kunne hevdes å ha positiv effekt på bedriftens omdømme og at det kunne ses på som et konkurransefortrinn. Dette kan videre belyses ut fra undersøkelser som Kotler og Lee (2005)

har gjennomført, som indikerer at CSR kan bidra til å forbedre bedriftens image og oppnå sterkere merkeposisjon i marked (Kotler og Lee 2005).

Bedriftens manglende målbare effekter av CSR kan antas å ha en sammenheng med at bedriftene enda ikke har utarbeidet konkrete punkter å måle på.

Som diskutert tidligere, var det noen av bedriftene som mente at CSR tiltakene også kunne gi bedriften en økonomisk gevinst i form av energikutt og reduksjon av logistikkutgifter. I forhold til at CSR tiltakene tydeligvis kan gi direkte økonomiske effekter gjennom energibesparelser og effektivisering av logistikk, kan det stilles spørsmålsteget ved at hvorfor ikke flere av bedriftene har utnyttet dette.

Antagelse nr. 6: Hva er målet med CSR arbeidet for bedrifter?

Det var kun et få tall av bedriftene som hadde et konkret kvantitativt mål med CSR arbeidet. De resterende bedriftene i undersøkelsen hadde svært ulike og tildels utydelige mål for hva bedriftene ønsket å oppnå med CSR arbeidet. Dette kan tyde på at bedriftene som ikke har utarbeidet en konkret strategi for arbeidet vil ha vanskeligheter for å måle CSR. Selv om flere av informantene mente at bedriften ikke hadde noen konkrete mål for arbeidet kunne flere av bedriftene nevne målsetninger for hva CSR arbeidet skal bidra med. Her var det flere av informantene som påpekte at omdømmebygging og konkurransefortrinn var to viktige mål for arbeidet. Dette bekrefter teorien til Kotler og Lee (2005) hvor de utdyper flere fordeler som CSR kan gi bedriften. Videre mener noen av bedriftene at det viktigste er at CSR arbeidet skal være en bidragsyter internt i bedriften, for å bygge en sterkere organisasjonskultur. Dette kan dermed peke mot at den interne effekten av CSR er svært viktig for bedriftene, da dette er et forhold som har gått igjen hos flere av informantene.

Nordhaug og Kristiansen (2008) sier gjennom sin teori at CSR er en nødvendig risikosikring for bedrifter for å kunne rettferdiggjøre sine handlinger. Funn fra undersøkelsen viser at flere av bedriftene benyttet CSR for å redusere bedriftens risiko. Dette på bakgrunn av at flere av informantene operer i bransjer som møter mye risiko i sin hverdag, og dermed er de nødt til å rettferdiggjøre sine handlinger ovenfor blant annet kunder og interessenter.

Antagelse nr. 7: Hvordan rapporteres og evalueres tiltakene av bedrifter?

Vår antagelse var at bedriftene ikke rapporterte CSR tiltakene sine. Vår undersøkelse antydte derimot at det kun var et fåtall av bedriftene som ikke rapporterer sine CSR tiltak.

Undersøkelsen viste dermed at flertallet av bedriftene rapporterer og evaluerer CSR tiltakene. Særlig bemerkelsesverdig var det at det var en stor andel som benyttet seg av GRI rapportering. Teorien sier at GRI er med på å øke bevisstheten og oppmerksomheten for bedrifter rundt den tredelte bunnlinjen, og skal bidra til å oppmuntre bedriften til å ta del i samfunnsansvarlig (Nordhaug og Kristiansen 2008).

Flere av bedriftene var medlemmer av FNs Global Compact. Dette viser at bedriftene ønsker retningslinjer for hvordan de kan opptre ansvarlig i sin virksomhet. Videre ser man at flere av bedriftene i undersøkelsen benyttet IEH der bedriftene i undersøkelsen forplikter seg til å avgi en årlig rapport.

I forhold til års rapportering var det et flertall av bedriftene som hadde egne års rapporteringer for samfunnsansvar noe som kan tyde på at bedriftene ønsker å vise sitt arbeid til allmennheten. Dette kan indikere at bedriftene ønsker å være åpne om hva de gjør og hvordan CSR gjennomføres.

6.0 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Innenfor kvalitativ forskning bruker man validitet og rentabilitet som to begreper for å fortelle om gyldigheten i innholdet fra de kvalitative dataene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Vi vil nå forklare disse to begrepene opp mot vår undersøkelse.

6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten vil si det samme som undersøkelsens pålitelighet. Det handler om hvilke data som brukes, hvordan dataene blir samlet inn og hvordan dataene blir bearbeidet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Videre kan man si at reliabiliteten handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatet er pålitelig. Dette betyr at hvis vi gjentok undersøkelsen med den samme metoden ville vi da fått de samme resultatene. De tilfeldige feilene som alltid vil kunne oppstå i en kvalitativ undersøkelse, må derfor være minst mulig for at undersøkelsen skal være reliabel (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004).

For å sikre påliteligheten i undersøkelsen vår var vi opptatt av at vi som moderator hadde en objektiv holdning under intervjuene, slik at vi ikke påvirket informantens svar. Videre var vi opptatt av å rekruttere et utvalg til undersøkelsen som oppfyller visse kriterier for å kunne dekke målgruppen for problemstillingen. Dette er beskrevet tidligere i metodedelen. For undersøkelsen var et av kriteriene at informanten hadde ansvaret for CSR og arbeidet med dette til daglig. Videre valgte vi å intervju informantene i bedriftens egne omgivelser, både av praktiske årsaker og at dette er trygge omgivelser for informantene. Dette har gjort at vi også har styrket påliteligheten. Selv om vi følte at vi fikk tilfredsstillende svar i undersøkelsen, opplevde vi at tiden var til hinder for noen få av informantene. Noen av informantene hadde dårlig tid og dermed kan dette ha svekket påliteligheten i enkelte av svarene.

Vi har ikke valgt å kontrollere påliteligheten av funnene våre med informantene i ettertid av undersøkelsen. Dette fordi vi har begrensninger i forhold til tid og størrelse på oppgaven, og av praktiske hensyn i forhold til informantens tidsbruk. Under intervjuene benyttet vi båndopptaker slik at vi i ettertid kunne transkribert intervjuene ved å gjengi eksakt utsagn fra informantene. Dette har gjort at undersøkelsesprosessen har blitt gjennomført så korrekt som mulig (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

6.2 Validiteten

Validitet vil si det samme som troverdigheten i undersøkelsen. Når vi skal måle validiteten i undersøkelsen argumenteres det for at vi kan stille oss følgende spørsmål: måler vi det vi tror vi måler? (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Eller sagt på en annen måte, hvor godt måler man det man ønsker å måle (Gripsrud, Olsson og Silkostet). Spørsmålet om validiteten handler også om riktig bruk av de instrumentene som man har benyttet i undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008).

I denne undersøkelsen mener vi at vi har klart å måle det vi ønsket å måle, og dermed vil vi kunne påstå og si at det er høy grad av troverdighet i undersøkelsen. Dette på bakgrunn av god dialog med samtlige av informantene, noe som medførte at vi fikk tilfredsstillende svar på spørsmålene våre. Videre har vi valgt åtte informanter fra forskjellige bransjer. Svarene vi fikk var varierende, noe som har gjort oss i stand til å se ulike sammenhenger og mønstre mellom svarene. Dette har gjort at vi har fått et godt grunnlag for analysene og drøftingen.

Videre kan vi stille oss spørsmål om våre teoretiske antagelser har vært med på å påvirke troverdigheten i undersøkelsen, ved at vi som forsker kan ha blitt preget av antagelsene og dermed utelukket relevante temaer i intervjuguiden (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008). Dette mener vi at ikke har oppstått, da vi har forsøkt å ha en objektiv holdning hele veien ved at vi blant annet har diskutert hva vi har kommet frem til underveis.

6.3 Generalisering

I både kvalitativ og kvantitativ forskning benyttes uttrykket generalisering. Innen kvalitativ metode benytter man gjerne ordet overføring i stede for generalisering. Dette fordi kvalitativ metode omhandler å overføre kunnskap i stedet for å generalisere den. Generalisering handler om å gjøre en statistisk generalisering av funnene fra et utvalg og deretter overføre dette til en populasjon. I en kvalitativ undersøkelse derimot overfører man kunnskap, i stedet for å generalisere den. Dette betyr at man kan se på undersøkelsens overførbarhet i henhold til hvorvidt man har lyktes med å utvikle beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige i andre sammenhenger. I denne undersøkelsen har vi ikke kunnet utvikle noen nye begreper, men derimot utviklet en god beskrivelse av temaet vi ønsket å belyse. Dette på bakgrunn av blant annet de teoretiske antagelsene våre. Vi har også gjort oss

noen fortolkninger i forhold til problemstillingen, og dette er forklart i drøftingsdelen av oppgaven (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008).

7.0 Konklusjon

Vi ønsker å avslutte denne oppgaven med å vende tilbake til problemstillingen og diskutere funnene fra undersøkelsen opp mot denne.

Hvordan er Corporate Social Responsibility implementert og gjennomført i store norske bedrifter?

Basert på vår undersøkelse har samtlige av våre informanter implementer CSR i sin strategi. Bedriftene har gjort dette gjennom bedriftens visjon, målsetninger eller som en del av bedriftsstrategien. Videre viste undersøkelsen at CSR arbeidet var implementert gjennom egne CSR avdelinger eller enheter i bedriftene. Bedriftene hadde egne personer som hadde ansvar for å etterse at CSR tiltakene ble gjennomført og implementere nye strategier for arbeidet.

Bedriftens gjennomføring av CSR vises gjennom hvordan bedriftene benyttet ulike samfunnsinitiativer. Corporate Philanthropy var det mest anvendte samfunnsinitiativet, som i stor grad ble benyttet gjennom at bedriften ga finansielle donasjoner til ulike veldedige formål. Videre så vi at flere av bedriftene gjennomførte initiativene sine ved at de ansatte bidro med frivillig arbeid. Gjennomføringen av CSR tok i stor grad tok hensyn til den interne delen, ved at bedriften valgte initiativer som skapte engasjement og stolthet blant de ansatte.

Bedriftene gjennomførte CSR på en rekke ulike måter, men likt for alle bedriftene var at de hadde iverksatt en rekke CSR initiativer og implementert dette gjennom sine forretningsplaner. Videre ble de gjennomførte CSR tiltakene fulgt opp gjennom bedriftens rapportering, ved at de fikk evaluere de implementerte initiativene.

Litteraturliste

- Angelidis, John P og Nabil A Ibrahim. 1993. Social demand and corporate supply: a corporate social responsibility model. *Review of business*, 15(1), (summer/fall): 7 – 10.
- Askheim, Ola Gaute A, og Tore Grenness. 2008. *Kvalitativ metode – for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bakan, J. 2004. *The corporation: Den magiske jakten på makt og profitt*. Oslo: Kunnskapsforlaget.
- Banerjee, Subhabrata Bobby. 2007. *Corporate social Responsibility: The good, the bad and the ugly*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative research methods – for the social sciences*. Boston: Pearson Education, Inc, publishing as Allyn & Bacon.
- Brønn, Peggy Simcic og Albana Belliu Vrioni. 2001. Corporate social responsibility and cause – related marketing an overview. *International Journal of Advertising* (20): 207 – 222.
- Brønn, Peggy Simcic. og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvent: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Carroll, Archie B. 1979. A three – dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 4(4): 497 – 505.
- Crook, C. 2005. The good company. *The Economist*, 22 januar: 3-4.
- Doane, D. 2004. Good intentions – bad outcomes? The broken promise of CSR reporting. I A. Henriques og J. Richardson (red.) *The triple bottom line: Does it all add up?*, 81-88. London: Earthscan.
- Etisk handel. Hva er etisk handel?
[http://www.etiskhandel.no/Om IEH/Hva er etisk handel_/index.html](http://www.etiskhandel.no/Om_IEH/Hva_er_etisk_handel_/index.html)
(lesedato 12.mai 2011).
- Etisk handel. Om initiativ for etisk handel.
[http://www.etiskhandel.no/Om IEH/Hva er etisk handel_/index.html](http://www.etiskhandel.no/Om_IEH/Hva_er_etisk_handel_/index.html)
(lesedato 12.mai 2011).
- Etisk handel. Åpen rapportering. <http://www.etiskhandel.no/Artikler/4294.html>
(lesedato 12.mai 2011).
- European Commission. Corporate Social Responsibility.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm (lesedato juni 2011).

- Fisher, C og A. Lovell. 2003. *Business ethics and values*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Fombrun, Charles J. 2007. List of list: A compilation of International Corporate Reputation Ratings. *Corporate Reputation Review*, 10 (2), (summer): 144 – 153.
- Fombrun, Charles J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass: Havard Business school.
- Freeman, R.E. 1984. *Stakeholder Management: Framework and Philosophy*. Pitman: Mansfield MA.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profit. *New York Times Magazine*. 13. september.
- Friedman, M og R.D. Friedman. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago IL: University of Chicago Press.
- Gray, R og M. Miller. 2004. Towards reporting on the triple bottom line: Mirages, methods and myths. I A. Henriques og J. Richardson (red.) *The triple bottom line: Does it all add up?*, 70-80. London: Earthscan.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskole forlaget.
- Handelsbladet FK. Holst. <http://www.handelsbladetfk.no/id/9119.0> (lesedato 09.mars 2011).
- Henderson, D. 2001. *Misguided virtue: False notion of corporate social responsibility*. London: Institute of Economic Affairs.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2008. *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kotler, Philip og Nancy Lee. 2005. *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Midttun, Atle. 2008. Bedrifters samfunnsansvar. I Nordhaug og Kristiansen. *Retorikk, etikk og arbeidsliv*, 103. Oslo: Forlag 1.
- Nordhaug, Odd og Hans- Ivar Kristiansen. 2008. *Retorikk, etikk og arbeidsliv*. Oslo: Forlag 1.
- Nordhaug, Odd og Jørgen Bue Olsen. 2010. *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: Forlag 1.

- Norges største bedrifter. Liste.
<http://www.norgesstorstebedrifter.no/nokkeltallsliste/1933/> (lesedato 04.mars 2011).
- NHO.Samfunnsansvar. <http://www.nho.no/samfunnsansvar/> (lesedato 09.mars 2011).
- NHO. Global Compact. <http://www.nho.no/samfunnsansvar/fns-global-compact-article21060-94.html> (lesedato 27.april 2011).
- NHO. Samfunnsansvar. <http://www.nho.no/samfunnsansvar/fns-global-compact-article21060-94.html> (lesedato 27.april 2011).
- Pendleton, A. 2004. The real face of Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management Review*, 14(3): 77-82.
- Regjeringen. Definisjon CSR.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/hoeringer/hoeringsdok/2010/horing---rapport-fra-arbeidsgruppen-for-/horingsuttalelser/Horingsuttalelser-med-merknader/norges-rederiforbund.html?id=632424> (lesedato 23.mai 2011).
- Regjeringen. GRI. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-/6/3.html?id=543032> (lesedato 27.april 2011).
- Regjeringen. KOMpakt.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/dok/rapporter_planer/rapporter/2007/naringslivets-miljoansvar/-4/-3/Kompakt--Konsultasjonsorgan-for-Norske-M.html?id=477915 (lesedato 09.mars 2011).
- Regjeringen. Næringslivets samfunnsansvar.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/norgesfremme-og-kultursamarbeid/norges-omdomme/csr.html?id=499260> (lesedato 09.mars 2011).
- Regjeringen. Statsmelding nummer.10.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-10-2008-2009-/6/2.html?id=543029> (lesedato 27.april 2011).
- Schwartz, M.S og Archie B. Carroll. 2003. Corporate social responsibility: A three – domain approach. *Business Ethics Quarterley* 13(4): 503 – 530.
- Willums, Jan – Olaf. 2005. Voluntary Partnerships as a Social Asset. I Habisch, Jonker, Wegner og Schmidpeter. *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer.

Transkribering dybdeintervju

Informant 1.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?

”Vi har egentlig lagt oss på en definisjon som gjør at det er det vi yter til samfunnet som går utover det lov og forskrifter krever av oss”.

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

”Vi har egentlig et ganske så høyt fokus på det, jeg syntes det. Vi bruker mye av våre ressurser på det”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Vi har hatt et mye høyere fokus på CSR arbeidet de siste årene, men vi har vel holdt på med dette i en tiårs periode cirka”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Egentlig på mange måter. Vi har en egen målsetning og strategi for vårt samfunnsansvar som gjelder for alle selskapene. Også er det jo sånn at fornybarenergi og energiproduksjon det er en del av vår kjernevirksomhet. Og vi velger liksom og på mange måter, å legge det også inn i samfunnsansvarshatten. Også gir vi jo føringer på, for alle selskapene i konsernet, på alt fra miljøkrav til innkjøpskrav. Det går på etiske investeringer også videre”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”På mange måter. Vi er en stabsenhet som på en måte har det faglige ansvaret, hvor vi er to personer som jobber med dette på fulltid. Vi har jo gått diverse kurs og på en måte leste oss opp på dette. Men det er mange i N som kan mye om det. Man får vel aldri nok kunnskap, du blir aldri flink nok, men vi har jo rimelig bra kontroll i dag. Jeg synes det.”

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rund en sak.

”Dette gjør vi jo ganske mye. Vi har jo, foreksempel så er vi jo en av hovedsamarbeidsparter til Leger uten grenser og da gir vi jo penger. Men vi bidrar jo også med ganske mye innsats. Vi hadde jo sånn TV2 Artistgalla her i vinter, og da satt 100 stykker av våre ansatte og besvarte sånn innringer telefon, som du kan ringe inn, også da satt vi en hel lørdag og holdt på med det. Så da, vi må jo aktivere de samarbeidende som vi har”.

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Ja, vi gjør det litt, på et strømabonnement vi har, hvor vi forplikter oss til å gi like mye som kunden bidrar med. Altså, ja, det er noe lignende initiativ”.

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

”Ja, det gjør vi mye. Blant annet så har vi flere energisparekampanjer rettet mot markedet. Både i riksmidler og på nettsiden til bedriften”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.

”Ja, det gjør vi også. Men vi prøver og unngår og bare å gjøre det. Hvis vi også gir, som vi nevnte Leger uten grenser, så ønsker vi også og både gi penger så de kan gjøre sitt arbeid, men også aktivere sånn at det blir en sak som synes både internt og eksternt”.

- **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å bidra til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Ja, det gjør vi kanskje ikke så mye av. Nei, det gjør vi ikke”.

- **Socially Responsibility Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

”Ja, det gjør vi. Det ligger integrert hos oss egentlig”.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Det er to deler da. Det er jo for det første har man et moralsk ansvar og forventinger for å jobbe med disse tingene her. For å gi noe tilbake samfunnet. Vi ønsker jo å øke, det er ikke sånn at det alene. Man har jo, man kan jo på en måte. Dette er jo omdømme i dette her også. På en måte hvordan vi oppfattes ut mot allmennheten, som også blir styrket av dette her”.

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigst for N?

”Nei, tror det må gå på fornybare energi og bærekraftighet”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Ja, vi har en stabsfunksjon som jeg leder, som på en måte koordinerer det faglige arbeidet mot alle enhetene. Det er vanskelig å si bedriften fordi N består av flere AS, som på sett og vis lever hvert sitt liv da. Vi, det er jo personer som jobber direkte mot oss, som på en måte har ansvaret for å implementere de påleggene, prosedyrene og direktivene som vi kommer med”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”Ja, det er i prinsippet vi i N. Men det vil jo alltid være linjene som har et ansvar for å gjøre ting i praksis da”.

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”Nei, de, det kommer vel helt an på hva slags CSR tiltak man snakker om. Vi har, vi måler jo dette her ganske så, holdt på å si, ganske så nøye hvordan ting, hvordan på en måte N blir oppfattet. Ikke bare på dette her, men på mange andre måter. Vi har vel et inntrykk av at de fleste av våre interessenter er positive til CSR aktivitetene. I allefall den porteføljen som vi har i dag da”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Ja, det er i stor grad”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CSR tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekt av CSR tiltakene?

”Som jeg sa at det både gir en reel effekt der tiltakene settes inn, men vi får en positiv effekt både internt mot våre egne ansatte og kunder, samarbeid med det lokale samfunnet og hva det måtte være”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Det kommuniserer vi på veldig mange forskjellige måter. Det er, alt fra intranett, x.no, intern avis eller på en måte annonser og kampanjer i eksterne aviser. Vi arrangerer store festivaler både i Frognerparken og er generalsponsor for Øya festivalen hvor vi bruker de flatene til å fortelle mye”.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

"Ja, det er i ganske så stor grad. Hovedsakelig gjennom vårt eget intranett".

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

"Ja, det er i ganske så stor grad". Det bidrar til å gi bedriften positive tilbakemeldinger blant kunder og interessentgrupper".

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

"Vi har som mål og forsette det arbeidet vi gjør i dag å bli tydeligere og være mer bevist på hvilke CSR aktiviteter som vi går inn på. Å bedre omdømmet til bedriften og tiltrekke flinke mennesker. Kanskje å velge bort noe eller satse mer på det som vi ser at vi får mest igjen".

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

"Nei, jeg vet ikke. Jeg har ikke jobbet med det i så mange år at jeg tørr å si at det er en trend. Så det syntes jeg er vanskelig å svare på".

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

"Ikke noe spesielt som jeg kan komme på nå, men at det kanskje er mer fokus på fornybar energi".

**20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag?
Og hvilke?**

"Ikke som jeg har på blokk nå. Men jeg, vi jobber med en revisjon av CSR strategien vår og da kan det komme opp".

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene?

"Som sagt spenner CSR tiltakene våre fra å være en del av den kjernevirksomheten og det blir evaluert på sin vanlige måte gjennom. Til å være et lite sponsorat. Så noe blir evaluert veldig nøye og annet blir nok ikke evaluert like nøye. Det tror jeg nok vi kan si".

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

"Nei."

Vedlegg nr. 1

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Transkribering dybdeintervju

Informant 2.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?

"Det er måten vi integrerer miljømessige og sosiale forhold i hele vår forretningsvirksomhet. Altså både i den virksomheten som vi selv står for, som er hvordan vi driver bygg, hvordan vi reiser, hvordan vi håndterer personale, hvordan vi gjør de ulike tingene, også hvordan vi har dialog, og hvordan vi velger kunder, fordi foreksempel som er jo ikke vi en bedrift som forurensar mye, men mange av de kundene vi gir lån til, forurensar mer, så der kan vi gjøre den største miljømessige forskjellen ved å diskutere miljøutfordringer med kunden så vel som mye som oss selv, så derfor er det også utrolig viktig element i forhold til hvordan vi integrerer miljø og sosiale utfordringer vår virksomhet. Ikke bare in- house, men også i forhold til kunden".

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

”Det er veldig høyt fokus fordi vi har eiere, ikke minst vår største eier som heter Staten, og det er veldig tydelig at de selskapene som eiere av, skal være blant de beste i sin bransje innenfor samfunnsansvar, der har vi en klar forventning. Mange andre investorer gjør det samme, og vi vet at som en av de største bedriftene i Norge så er vi nødt til å ivareta vårt samfunnsansvar på en måte som andre synes er akseptabel, som betyr at vi gjør det godt. Men det er også en egen driv hos oss fordi at vi ønsker å bygge et godt omdømme, vi ønsker å redusere risiko ved og ikke låne ut penger til et prosjekt som for eksempel har stor miljøfare i seg, så reduserer vi også vår risiko. Så vi har både den to do good siden, men vi har også risiko sider i forhold til vår egen motivasjon for kompetanse ansvar og for å gjøre det bra”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Vi har holdt på med CSR arbeidet i mange år, og i 2005 ga vi ut den første samfunnsansvarsrapporten”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Vi integrert dette som et eget punkt i vår konsernstrategi. Dette snakket jeg litt om innledningsvis”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”Dette er et område som vi aldri har nok kompetanse på, så det vi gjør er det ved at vi nummer en, ansetter flinke folk som jobber med temaene, men det er jo slik at når det begynner å diskutere menneskerettigheter på vestbredden, hvis du diskuterer miljø utfordringer på, eller urfolksrettigheter i Chile eller Paniguenia så er det kunnskap som vi aldri vil ha detaljert kunnskap om. Da må sende inn ressurser foreksempel gjennom frivillige organisasjoner, konsulenter eller andre slik at vi bruke miljøer som kan den type utfordringer bedre enn oss som eksempel bruker vi Amnesty i forhold til menneskerettigheter, bruker trans internasjonal i forhold til korrupsjon også bruker vi andre bedrifter nettverksmessig for å lære hvordan de tenker, Statoil for eksempel jobber ganske aktivt i forhold til utvikling i Afrika eller i andre land hvor korrupsjon og miljøutfordringer er annerledes en hos oss, og da kan vi lære av dem. Så både nettverksmessig bruker vi kompetansen til andre i tillegg til den kompetansen vi har, så spisskompetansen kan jo aldri bli vid nok til å ha en god nok kompetanse til å stille de gode spørsmålene”.

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rundt en sak.

”Ja, vi har både et samarbeid med Røde Kors, hvor alle våre ansatte kan være med frivillig og de får fri til det. Og vi har et samarbeid med Care, så det er eksempler på store prosjekter som vi gjør, også gjør vi masse mindre. Det er det største vi har”.

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Ja, det vi har foreksempel noe som heter Røde Kors mastercard, hvor 1 krone av hver transaksjon går til Rødekors, i fjor rakk det til en million til Røde Kors”.

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

“Vi har foreksempel etablert kampanjer i forhold til å få kundene til å velge miljøfond som investerer grønnere enn andre fond som har vært markedsført ganske stort for et par år siden, også har vi også lavere pris på bil lån til lavutslippsbiler, så det har vi også markedsført”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.

”Det gjør vi ganske mye av, spesielt til Røde Kors, i den rapporten finner dere sånn cirka hvor mye, jeg tror det var ca 8 – 10 millioner i fjor for eksempel som vi gav til ulike type prosjekter og samarbeid innenfor veldighetssektoren”.

- **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Der har vi to initiativer, det en er at vi har etablert det vi kaller for frivillighetspakken, hvor ansatte kan gå inn gjennom vårt intranett og melde seg opp som frivillige til ulike prosjekter rundt om i Norge, i hovedsak gjennom Røde Kors. Så holder vi på med å opprette noe som vi kaller for frivillighetsfondet, som betyr at jeg hvis jeg er engasjert i ja, folkehjelp, Norsk folkehjelpe eller Kirkens Bymisjon kan jeg søke om penger i et fond som vi har satt av i banken slik at vi kan gjøre det. Så vi har flere, både knyttet gjennom Røde Kors som folk kan gjøre frivillig, men også til økonomisk støtte til at ansatte kan jobbe frivillig i forhold til gode formål.

- **Socially Responsibility Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

“Vi har foreksempel etisk retningslinjer både for våre investeringer og for våre utlån, de er ganske tydelige på hva vi skal være med på og hva vi ikke skal være med på, så foreksempel ekskluderer vi selskaper fra vårt investerings univers hvis ikke de lever opp til våre etiske standarder. Så da vil vi se det at dette er et slikt selskap som vi ikke har interesse av å være investert i fordi at de forurensar miljøet. Så vi har masse selskaper som vi ikke kan investere i på samme måte har vi mange prosjekter og selskaper vi ikke har gitt lån til fordi de ikke oppfyller de kravene vi har satt i forhold til hva vi mener er miljømessig og sosialt riktig”

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Det snakket jeg egentlig litt om i sted, det er forventinger fra eiere, det er omdømme, det er å redusere risiko, men det er også fordi vi vet hvis vi skal attrahere de beste folkene til å jobbe hos oss så vet vi det at flere og flere vektlegger at de vil identifisere seg meg med det gode bedriften gjør, så det er i allefall fire argumenter”

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigste for N?

”Det var et godt spørsmål, jeg tror det viktigste argumentet det at jeg tror det lønner seg på sikt, også er de andre argumentene som gjelder, men jeg tror på sikt du vil bli straffet økonomisk hvis du ikke gjør det bra, men det tar noen år før man merker det”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Det er implementert gjennom både en intern policy som det er lagt opp til at de forskjellige forretningsområdene har sine retningslinjer som er utled av det også jobber vi med trening.

Trening på de dilemmaer og utfordringen vi møter her i Norge og for utenlandsvirksomhet. Det er det viktigste, retningslinjer og trening”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”Det er mitt team. Ja, altså jeg er organisert inn under konsern direktøren for marked og kommunikasjon. Så vi på en måte er det meg gjennom han, også er det styret som vedtar det”.

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”Vi er veldig opptatt av at vi gjør det riktig, og vi får en smekk på fingeren med en gang vi har investert i feil fond. Særlig i fra frivillige organisasjoner og fra det jeg vil kalle NGO som Bellona eller Amnesty, de er veldig opptatt av avvikene, jeg synes veldig ofte de er mer opptatt av å ta oss på det vi gjør galt enn de er av å belønne oss for alt det vi gjør riktig. Jeg mener vi gjør dette bra, men jeg ser jo at vi gjør feil. Men jeg synes enkelte er flinkere til å ville finne feilene enn å se det gode. Det irriterer meg litt”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Ja, fordi at jeg tror at vi ikke hadde klart, eller la meg si det sann at hadde det vært klar ulempe både nå og ikke minst i fremover om vi hadde gjort det”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CSR tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR tiltakene?

”Ja, vi har kunder særlig institusjonelle kunder som har valgt oss fordi at vi gjør dette arbeidet veldig bra. Fordi den jevne borger, og jevne mannen i gata så er ikke dette viktig. Vi ser av undersøkelser de er opptatt av at vi gjør dette bra, men dette er ikke på en måte eneste grunn til at de velger X eller oss”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Vi bruker veldig mye vårt eget nett, altså gjennom nettet vi bruker relativt lite markedsføring, av de grunne jeg sa knyttet til personmarkedet, det er ikke veldige avgjørende for dem, men vi gjør mye gjennom nettet vårt. Slik at når du kjøper et fond for eksempel skal det stå og bli opplyst om godheten i fondet og så bruker vi det også i stor grad i en til en dialog med institusjonelle og større kunder”.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

"Hovedsaklig gjennom intranettet".

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

"Veldig stor, hvis vi gjør dette bra så vil det bidra til å bygge omdømme relativt sterkt og Vi ser på Rep Trak som gjør årlige omdømme undersøkelser bland norske bedrifter ser vi det samfunnsansvar og etikk utdøver en relativ tung avdel av folks vurderinger når de scorer likeinger, så det ser vi. Vi ser at de to i sum er like mye som produkter og tjenester for eksempel og den var vært voksende. Det er en andel som har scoret CSR, så hvis vi ikke hadde gjort det så hadde vi falt på omdømme".

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

"Det har vi vært litt igjennom, det er å redusere risiko, omdømme og attrahere gode folk, og det å svare til de forventinger som blir stilt til oss som selskap".

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

"Ja, altså hovedtrendene vil være til sære i forhold til miljø, det virker som miljø utfordringene er store, og kommer til å legge yterligere press på oss til å gjøre tiltak og hvis vi da ikke er forberedt stiller vi dårlig an, for da tror jeg det kan komme sterkere, sterkere krav fra kundene så foreløping ikke har vært en sterk press gruppe tror det jeg kan kommeregulatoriske krav fra myndigheter, eksempel prising av karbon eller andre type krav som vi må være forberedt på. Dette presser ikke bare oss, men ikke minst mange av våre kunder".

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

"Kanskje at det er mer fokus på at investeringene og samarbeidspartnerne skal bestå våre krav, slik at samarbeidsforholdet foregår på riktig måte".

**20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag?
Og hvilke?**

”Planen handler jo om å følge med og være i front. N har sagt at de skal være med på en indeks, der de ti prosent beste i verden i hver bransje kommer inn. Så det betyr at vi har en høy ambisjon om å ligge langt fremme og da må vi følge med i utviklingen og vi må ligge litt i forkant og det er et bevegelig mål, for vi har kommet inn på den indeksen, men det er nye krav hvert år. Så da er vi nødt til å løfte oss hele tiden, integrere bedre, se muligheter bedre og gjøre tiltak deretter”.

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene?

”Vi rapporter årlig i henhold til Global Report Initativ (GRI) som er en felles etablert standard. Både eksternt ved at vi gir ut en fakta boken eller en årsrapport også rapporterer årlig i finansiell årsrapport for banken”.

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

”Nei, ikke som jeg kan komme på”.

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Transkribering dybdeintervju

Informant 3.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål

1. Hva legger N i begrepet CSR?

"Vi har altså en vid definisjon av samfunnsansvar, vi ser på det som ansvarsfulldrift på alle områder, alt fra miljøarbeide, sikkerhet på arbeidsplassen til markedsføringsetikk, produktansvar, matsikkerhet, og når vi definerer hvilke temaer som faller under en sånn definisjon, så synes vi det er nyttig å tenke på interessentgrupper. Så det er sånn vi forsøker å strukturere ting, altså kunder og forbrukere, hvilke problemstillinger og ansvar temaer har vi i virksomheten i forhold til det, det er veiledning og det med helsetips, sikre matvarer det er matsikkerhet, det er mulighet til å klage også videre. Ovenfor leverandører er det oppfølging av arbeidsforhold, HMS hos leverandørene for eksempel og den interessant vinklingen vår har vi også valgt å bruke i inndelingen av rapporten, bland annet et kapittel om HMS, miljø og medarbeidere og et om leverandører. Så vi har i allefall sånn delvis prøvd å rapportere på det vi oppfatter som viktige temaer i forhold til interessentene. Og en oppsummering av hva

som har vært viktig i løpet av året. Tilbake til spørsmålet er vi altså opptatt av å prøve å ha litt system og orden. Så kjernedefinisjonen vår er da ansvarlig drift, men samtidig tenker vi at vi også har en bredere definisjon, som er samfunnsansvar som handler om også det vi gjør fordi det er forretningsmessig interessant som er nyttig for samfunnet. Som investeringer i solenergi og vi har jo en stor aluminiumsvirksomhet som er opptatt av å investere i aluminiumsprofiler for bygninger fordi det gir en fordel i forhold til energiforbruk og klimavennlighet og sparer drivstofforbruk til biler, og det gjør vi ikke for å være snille, det gjør vi fordi det er konversere muligheter, men det er jo like vel til fordel for samfunnet også, så det er en vinn - vinn tenking. Så det vi skriver om i rapporten er både det vi gjør for å oppfylle krav og det vi gjøre ut fra en mer forretningsmessig agenda og vi tenker at det kan jo ikke være noe i veien for å gjøre ting som er bra for samfunnet og som også forretningsmessig, i kombinasjon”.

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

”I rapporten har vi skrevet om viktige bærekrafttrender for vår virksomhet og våre hovedtiltak i 2010. Det er klart at vi i forhold til den ansvarsdelen så har vi i årevis jobbet med HMS i egne virksomheter som utslipp, fornye produksjonsteknologien vår i retning av renere produksjonsteknologi som reduserer utslipp. Forretningsetikk har alltid vært viktig for oss, også er det noen temaer som vi har satt tydeligere på agendaen de siste årene i tråd med det de aller fleste har gjort det handler for eksempel om oppfølging av leverandører, det å stille tydeligere krav til leverandørene våre når det gjelder miljø og sikkerhet, det har vi tidligere ikke tenkt vært en del av vårt ansvar, men i tråd med utviklingen og forventning og krav på det området har vi også jobbet mer med det de siste årene. Også antikorrupsjon i stadig mer internasjonal virksomhet også kan jo det være en utfordring i Norge også. Men det å jobbe med opplæring og bevisstgjøring på det området er også noe vi har jobbet mer med de siste årene. Også er det de kontroversielle som aluminiumsfabrikken vår og X som lager ulike produkter basert på tømmer ser at det er flere markedsmuligheter knyttet til solenergi miljøvennlighet, så de satser en god del på det. Så der ser at samfunnsansvar hos oss handler om mange temaer, men vi er opptatt av at selskapene våre skal tenke igjen hvilke problemstillinger som gjelder dem og ikke alle kan bruke like mye ressurser på alt områder, dermed er vi opptatt av at de prioriterer og legger mest innsats inn mot de viktigste mulighetene og problemområdene”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Vi har jo jobbet med miljø, helse og sikkerhetsarbeid er en del av hvordan vi har jobbet bestandig i mange år. Miljørapportering har vi vel gjort i rund 15 år tror jeg, men min stilling ble opprettet for to år siden, så retningslinjene for samfunnsansvar laget vi i 2004, så før det hadde vi ikke et dokument som het samfunnsansvar, så noe er en del av kulturen, og noe er nyere. Og vi er fortsatt i en fase der vi forsøker å forstå hva skjer nå for eksempel i forhold til revisjon og retningslinjer for flernasjonale selskaper og hva er de etiske normene på dette området. Nå har vi også et prosjekt der vi ser på hva som har skjedd de siste årene, hvilke krav stilles det nå og vi kommer til å revidere våre egne retningslinjer for samfunnsansvar i år faktisk. Så dette er jo en tematisk som er i bevegelse og vi har mye ugjort”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Først litt om konsernet. N er altså et selskap som har investert i ca X selvstendige selskaper innenfor noen hovedforretningsområder. Og vi har blitt stadig mer internasjonale, og for det området alene finnes det i dag X selskaper primært i Norden og i Øst-Europa, et par selskaper i Tyskland og to selskaper nå i India, med tyngde i matvareselskaper og andre selskaper i Nord- Europa, men alle disse selskapene er selvstendige og har en egen ledergruppe og de er ansvarlig for å etablere forretningsstrategier også følges de selvsagt opp av N gjennom en intern styrestruktur, så det sitter en fra styret i N i disse styrene, og de har selvfølgelig intern revisjon og annen form for oppfølging, men når det gjelder samfunnsansvar er det vi gjør på N nivå å etablere de overordnede retningslinjene for sånn driver vi i N, vi er nok mer generelle enn det dere finner i mindre selskaper som er mer endimensjonale for mål for uslipp og andre kvantitative mål det setter i selskapene, ikke i N. Det andre hovedområdet er X som er markedsleder globalt for aluminiums profiler. Så har vi neste område som vi kaller investeringer, altså N har noen aksjeinvesteringer og noen selskaper der vi har minoritetsandel. Så det er viktig å forstå at vi er et stort selskap med ca X selskaper i X land, og mellom 200 og 300 fabrikker så vi er opptatt av at samfunnsansvar er hovedansvaret for det utdøvene som ligger hos hver direktør i de ulike selskapene, men de skal selvsagt drive i tråd med våre retningslinjer og vi lager jo en årlig rapport innefor internrapportering”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”Hvis vi skal snakke om den helhetlige tankegangen som er ganske ny, så er det en blanding av mange kilder. Fra 2004 da vi første gang lagde disse retningslinjene våre da har vi hatt en gruppe med representanter fra de forskjellige forretningsområdene, og vi startet med gruppen for å lage retningslinjene og dette er en nyttig gruppe, så vi har truffets regelmessig og det var vi som etablerte bærekraftrapporteringen som vi har hatt i fire år, første gang i 2007. også har det forumet blitt stadig mer formelt, så i fjor hadde vi noe N råd for samfunnsansvar, og det rådet består av ledere fra en del relevante fagområder her og representanter fra hver av våre forretningsområder, så opp igjennom årene har dette vært grunnen til at vi i dannet denne gruppen for å formidle erfaring. Så har vi deltagelse i Global Compact, vi deltar i Kompakt som er UD's organ for samfunnsansvar, vi deltar i NHO nettverk og der har vi jo vært åpne og søkende i nettverkene for å lære mer om krav og forventinger. I forhold til HMS har vi fagavdelinger i selskapene som jobber med det og det har de gjort i årevis, lenge før vi så samfunnsansvar i den nye formen. Vi bruker konsulenter og enkelt prosjekter så det er kilde til kompetanseheving. Når vi jobber med en konkret sak så er vi jo ute etter å skape informasjon. Så det er mange kilder, men min rolle nå er å bidra med kunnskap oppdatert informasjon om hva som skjer som kan være relevant for selskapene ut til dem, da bruker vi for eksempel intranett og dette rådet vårt. Nei, vi har ikke nok kunnskap. Vi opplever jo at vi har gjort mye som enda ikke er på plass, og det er mye vi kan gjøre. Vi har fortsatt problemområder vi ikke har administrert godt nok og vi har muligheter vi ikke har benyttets oss godt nok av og det er område for læring, som jeg oppdater at det er å drive business generelt, man må hele tiden utvikle seg. Men kravene og hvordan man gjør det er fortsatt litt i støpeskjeen generelt oppfatter jeg”.

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?

”Jeg vet ikke helt hvordan vår tenking passer her, men nå har jeg jo fortalt litt om hvordan vi tenker. Hvert enkelt selskap vil jo selv velge hvordan man jobber. Cause Promotions og Cause- Related Marketing er ikke så utbredt. Vi er grunnleggende opptatt av vår virksomhet

og temaer og problemstillinger knyttet til det, men det kan jo endre seg fremover. Men vi bruker ikke så mye tid på saker som er uavhengige av virksomheten”.

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rundt en sak.

”Det gjør vi ikke”.

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Skal ikke utelukke at noen av selskapene våre har øremerket penger til en konkret sak, men jeg tror ikke det er så utbredt, eller jeg vet det ikke har vært et utbredt tema til nå”.

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

”Tror jeg heller ikke har vært så utbredt”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.

”Men vi har jo både på selskaps og konsern nivå støttet en del filantropi. På konsernnivå bidrar vi rett og slett finansielt, alt gir dem økonomisk støtte til en del selskaper som ikke er spesielt integrert i virksomheten vår. Noen på kultur, Operaen og Nobels fredssenter. Innenfor veldedighet, SOS Barnebyer og det samme gjør også en del av selskapene våre. Også støtter vi forskning, og det er en tematisk som er mer i forhold til vår bedriftstenking, vi støtter forskningsprosjekter som kan representere grunnforskning, men som samtidig kan være nyttig og relatert til noe av det selskapene våre gjør. Mer opptatt tidligere av veldedighet, nå mer opptatt av å støtte i forhold til virksomheten. Et eksempel er X sin støtte til dyrking av kakaobønner i Vest Afrika der det er store utfordringer knyttet til utdanning, helsevesen altså den type ting. Selv om dette er utfordringer langt ut i leverandørkjeden har de sett at dette er utfordringer som er viktig for dem. Så bruker penger man tidligere har brukt på veldedighet på slike temaer. Det tenker vi vel er en riktig vei å gå, selv om det alltid vil være rom for å gi noe støtte utenom. Men siden vi er et aksjeselskap har vi ansvar ovenfor aksjonærene og må dermed ta hensyn til dette i forhold til hva pengene skal gå til. Dermed

ser vi også samfunnsansvar i tråd med forventinger, men på en god måte styrker vi driften. Skal vi gi noe utenfor av aksjeutbytte må dette alltid avklares med styre”.

- **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Det gjør vi nok i større grad, det har vi gjort flere gang i forbindelse med SOS Barnebyer, da vi drar i gang internt initiativ til å selge ukurante varer for å samle inn penger. Det kan være å mobilisere ansatte til å bidra til den årlige – innsamlingensaksjonen, altså den type ting. Det hender at vi gjør. Og i enke har et selskap i Brasil og de har hatt et samarbeidsprosjekt med noen lokaleskoler som har vært helt og fullt basert, også nye støtte fra bedriften, men veldig mye engasjement fra de ansatte på fritiden. Så det finnes også sånne prosjekter”.

- **Socially Responsibiliy Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

”Det jeg oppfatter er mest i overensstemmelse med hovedtenkingen vår, det vi har av ansvar og det vi gjør av vinn – vinn”.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Det er litt vanskelig å svare på konsernnivå, men det vi gjør er begrunnet med utgangspunkt i regelverk, etiske normer, og da særlig Global Compact 10 retningslinjer vi bruker som utgangspunkt og OECD guidelines som jo definerer ansvaret på en veldig sånn klar måte. Og ellers kontroversielle måter gjennom ENØK eller det kan ligge en markedsmulighet ved å investere i grønne produkter”.

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigste for N?

”Det har jeg ikke noe godt svar på. De siste årene har vi jobbet mest med å få i gang rutiner med ansvarlig innkjøp og jobbe med rutiner og opplæring i selskapene, og følge opp leverandører i innkjøpssammenheng i forhold til deres arbeidsbetingelser, avtaler, respekt for menneskerettigheter mot leverandører. Og der er vi ikke i mål, vi ser jo at det innebærer å stille krav til leverandørene, og for å gjøre dette må innkjøperne våre være komfortable med hva det betyr, innbærer risikokartlegging av leverandørene, men det er lissom en annen risiko for innkjøpsavdelingene, så det er behov for en del opplæring, så det har vi jobbet med de

siste årene og etablert noen prinsipper som anbefaler selskapene våre å jobbe med dette. I forhold til samarbeidspartnere og revisjon, hvordan gjør man det. Det er nok det vi har vært mest opptatt av de siste årene, som er nytt. Det vi bruker mest tid på av alle disse temaene er nok HMS i egen virksomhet i årevis”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Vi har altså da en streng desentralisert modell som er litt ulik enn de fleste andre multinasjonale selskaper som er mer toppstyrt, så har altså vi overordnede retningslinjer på Orkla nivå, men det er opp til hvert selskap å ta ansvar og analysere interessentgrupper, hva er de opptatt av. Hvilke utfordringer har vært selskap i forhold til hva som påvirker omgivelsene å identifisere markedsmuligheter forretningmessig. Vi mener at det å være leder handler om å være bevisst på det helhetlige ansvaret man har, så at integritet og opplæring i samfunnsansvar og etikk er en viktig del av lederutvikling. Fagmiljøer som støtter lederne. Etablert en del støtte funksjoner i hvert selskap, noe på forretningsnivå og konsernnivå”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”De enkelte divisjonene i konsernet, men retningslinjene kommer fra styret.”

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”Vi kunne nok helt sikkert jobbet mer systematisk med å kartlegge hva ulike interessenter er opptatt av, vi kunne gjort spørreundersøkelser om CSR tematisk mot spesielle målgrupper. Det mener jeg er noe vi bør se på i årene fremover. Så det er mer sånn uformelt inntrykk at dette er viktig for medarbeiderne våre, det tror vi og det ser vi i medarbeiderundersøkelser. Når X i fjor gikk over til sertifisert kakao fortalte de at det var sånn jubel blant de ansatte og det var medarbeiderne svært glad for. Vi har jo investorer som er opptatt av dette temaet, vi har jo kontakt med politikere, de sier jo at dette er viktig. Opptatt av at leverandører skal få arbeidsrettigheter på agendaen, så er de positive til det og vi ser at det gir dem mer lojale medarbeidere”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Foreløpig tror jeg ikke det, og det er mange som er like gode som oss. Men jeg tror at å jobbe systematisk med dette skaper sterkere organisasjoner. Gjør at lederne og

medarbeiderne våre for bedre skjønn og tar klokere avgjørelser. Og dermed å identifisere bedre tiltak og redusere faren for å bryte regelverk og kostnader knyttet til det”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CRS tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR tiltakene?

”Sånn som X har altså utviklet et konsept som de kaller bioraffineri så det betyr at de nå bruker naturlig råstoff, dette er direkte effekt av et miljøtiltak. Også bruker de en del kjemikaler i produksjonen, de er dermed opptatt av å jobbe med de produksjonseffektene på en måte som gjør at de sluttproduktene blir naturlige alternativer som bioetanol som er et naturligalternativ til olje og karbonbasert drivstoff. De ser dermed at de kan bruke dette positivt ut mot kundene. Vekker dermed begeistring hos politikere”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Eksternt så er det i grunn rapporten og internett. Også har vi jo selvfølgelig noe en til en dialog med politikere og andre som henvender seg til oss. Budskapene våre er også varierende i hvor mye de kommuniseres i forhold til hvor langt de har kommet i tenkingen. Og hvor viktig det er i forhold til kundene. Noen selskaper har egne rapporter”.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

”Internt gjennom konsernintranett som vi bruker både til legge ut henvisinger og linker. Og fortelle om saker som skjer i andre selskaper for å spre læring. Også har vi dette rådet vårt. Også jobber jeg mye med kuring og er ute å møter ledergrupper”.

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

”For N totalt, ja kanskje. Det er en del politiske partier som ser hva vi gjør, men vi har ikke kommunisert veldig aktivt. For enkelt selskapene tror vi jo dette kan være viktig”.

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

”For oss på konsernnivå som er jo vi opptatt av at alle selskapene overholder regelverk og vi ønsker å ha en felles standard i tråd med etiske normer. Opptatt av at selskapene sikke seg

selv også er vi opptatt av at selskapene skal forstå de bærekraft trendene som er relevante for dem, sånn at de lykkes og blir konkurransedyktig”.

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

”Ja, det er jo skjedd ganske mye på regelverks siden de siste 10 årene. I forhold til miljø og korrupsjon. Og dette med revisjonen og normene er blir stadig mer konkrete og forventninger. Generell utvikling. Leverandørkjede problematikk er kanskje det med størst oppmerksomhet. Investorer og forbrukere blir stadig mer opptatt av samfunnsansvar. Media fører til økt bevissthet”.

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

”Spesielt dette med leverandørkjeden og økt lovpålegg fra myndigheter”.

20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag?

Og hvilke?

”Opp til selskapet å lage de planene. På konsernnivå må vi sørge for at interne retningslinjer og en standard som er bra i forhold til samfunnet forventer av oss og hjelpe selskapene og stille krav til dem”.

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene?

”Vår måte å jobbe med alt er at vi evaluerer prosjekter og enkelt tiltak, men ellers så har vi jo den årlige rapporten. Og styre oppfølging av viktige saker. I N styret har vi en årlig gjennomgang av HMS, en form for evaluering”.

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

”Nei, hvis det ikke er noe mer dere ønsker å spørre meg om?”

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Transkribering dybdeintervju

Informant 5.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?

"Vi har ikke brukt begrepet CSR så mye, vi har brukt det norske begrepet samfunnsansvar, og det er fordi det er et begrep som har vært brukt lenge i N. Man kan godt si at hos oss er formålet med virksomheten er samfunnsansvar. Vi har en lang historie, og grunnen til at vi ble dannet var jo fordi forbrukerne trengte et redskap mot kjøpmennene for å få en balanse, fordi at kjøpmennene. Vi har en makt diskusjon om dagligvare i dag, men den gang hadde kjøpmennene et klart overtak ovenfor vanlig forbruker. De trengte et redskap for å liksom veie opp situasjonen, og da ble N redskapet. Og det skulle være et nullprofit foretakene, der overskuddet skulle gå tilbake til samfunnet og til medlemmene. Så det var på måte hele ideen. Vi har sagt at vi har drevet med samfunnsansvar hele veien, og at det på en måte er formålet hos oss. Også har man i de senere årene begynt å profesjonalisere det litt mer, fordi at dette ikke har vært satt i noen rammer, man har liksom delt ut litt penger til idrettslag her og betalt

gatelys på Steinkjær også har man drevet med masse forskjellig. Så nå har man liksom fokusert på HR biten, personal og utviklingen der, man har sett på det økonomiske aspektet og der handler det om forvaltning, også det å dele ut penger tilbake. Så har man sett på miljø/klima også har man sett på etikk. Så det er de fire stolpene kan du si, som vi bygger rundt. Det er sånn det er profesjonelt i dag, men samfunnsansvar hos oss er mye breiere fordi det strekker seg fra sponsing til å drive solidaritets arbeid i Mosambik”.

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

”Når du går inn og ser på det, lagde vi samfunnsansvar rapport første gang i fjord. Og vi har ingen CSR eller samfunnsansvars strategi i bunn, ting bare gjøres fortløpende. Så bevisstheten er nok ved første øye kast er ikke så stor, men så er det en del av egenarten og verdiene våre, så det gjøres allikevel. Så det vi har oppdaget, er at vi har prøvd å sette dette i et system, hvor det sees at det gjøre enormt mye. Vi har kommet veldig langt og vi rapporterer på GRI. Vi oppfyller veldig mange av kriteriene. Så nå er målet i løpet av et års tid å få en strategi som setter dette inn i mer profesjonelle rammer. Så vi får en rød tråd i alt vi holder på med og klarer å målbære det ut til medlemmene og kunder så de ser at det gode arbeidet som faktisk gjøres. For nå driver vi med dette litt på bakrommet, vi kommuniserer det ikke”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Nei, som sagt mener jeg at vi har drevet med det helt siden starten av samvirkelaget rundt 1850 kan man si. Begynner man å se litt på dagens definisjon, så kom det kanskje med et vedtak om at vi skulle være best på miljø og økologi i 1991. Det kan hende at det kom da, hvis man velger å se sånn på det. Men jeg mener at vi har drevet samfunnsansvar hele veien”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Det er integrert med egne punkter i strategien for Coop Norge. Det handler om at vi skal være best i bransjen på CSR eller samfunnsansvar. Det heter seg også at vi skal rapportere i henhold til GRI. Vi har ikke konkretisert det enda, vi er ikke der. Men vi har lagt inn noen overordnede målsetninger på at dette skal vi jobbe med, dette skal vi skape bevissthet rundt og vi skal sette noen tydelige mål og vi er i fred med å sette oss disse målene i forhold til Co2 utslipp, transportutslipp osv. Men de målene er ikke konkretisert enda. Vi har de, men ikke vedtatt”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”Det har vi gjort på flere måter. Vi har hatt miljø og samfunnsansvarssjef siden midten av 90-tallet hvor vi gjorde et vedtak om å bli best på miljø. Han startet som miljøsjef og har blitt ansvarlig for samfunnsansvar også har vi en næringspolitisksjef som er meg, og som er med han. Vi jobber med dette begge to, også handler det om bevisstgjøring i linja, at logistikk avdelingen er til sine forpliktelser om å redusere CO2 utslipp når de jobber frem transportløsninger, det handler om at innkjøp og sortiment er bevisste i forhold til den policyen som vi har i forhold til barnearbeid, innkjøp i okkuperte områder på etikk siden. Det handler om å jobbe opp denne bevisstheten, og det jobber vi med hele tiden. Og i tillegg så er vi med i noen sånne nettverk, initiativ for etisk handel, som vi var med å danne, og vi var med i noe som het CSR Norge inntil nyttår omtrent. Nå prøver vi noe som heter HSH CSR nettverk, så vi kommuniserer med alle bransjer og virksomheter i egen bransje for å bli best mulig på dette her, utveksler informasjon. Man får vel aldri nok kompetanse, men den viktigste utfordringen vår er å på en måte heve kompetansen og ikke minst bevisstheten om at dette skal jobbes med i hele organisasjonen vår, for da kommer kompetansen etter hvert og folka våre ser at dette faktisk gir resultater også på bunnlinja”.

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rundt en sak.

”Det gjør vi definitivt. Vi har flere saker rundt det, og det kan være at vi var med på å danne initiativ for etisk handel for å få opp bevisstheten rundt etiske varer, rettferdige varer. det kan være at vi var først i Norge til å få på plass økologiske varer i butikk, gjennom det vedtaket i 1999. Så der er vi med i en allianse hvor de ansatte får satt av tid til å arbeide for frivillige organisasjoner. Vi har mange eksempler på det”.

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Det har vi gjort i forhold til kreftforeningen. så det har vi gjort i forbindelse med brystkreft aksjonen, hvor vi er fast samarbeidspartner. Så det har vi gjort. Vi har satt opp et samarbeid med Frelsesarmeen og vi har samarbeid med TV aksjonen, og vi har flere eksempler det”.

”Der har vi flere eksempler. Vi har noe som heter x solidaritetsfond, hvor våre medlemmer har bidratt med å samle inn penger gjennom bæreposestøtte, hvor 50 øre av hver bærepose går til det fondet”.

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål om å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

”Da er vel egentlig bæreposen det fremste eksempelet. Det var mye debatt rundt bæreposen for et par år siden, og da ga vi bort 150 000 bomullsnett, bærenett svanemerket til våre kunder for å få til en overgang fra bærepose til bærenett. Også har det kommet undersøkelser i ettertid som viser at bæreposen var litt lurere allikevel fordi den er en viktig del av norsk avfallssystemet, og den forurenses ikke så mye som enkelte skal ha det til. Men det er et eksempel på at vi har vært med på å påvirke atferd, og en annen ting kan være pantesystem. Vi jobber nå med å få til en overgang fra denne typen returflasker, til denne typen gjenvinningsflasker. Fordi denne er tyngre og bruker mer drivstoff på å transporteres rundt, den vaskes og denne males opp, så du får den 100 % rein hver gang, og vi har gjennomført en CO2 analyse som viser at den bruker ganske så mindre CO2 enn det den gjør på sin livssyklus. Nå er vi med i en aksjon sammen med bryggeriernæringen og teleforbundet for å få til en overgang. Så det var et konkret eksempel”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.

”Der har vi flere eksempler. Vi har noe som heter Coop solidaritetsfond, hvor våre medlemmer har bidratt med å samle inn penger først gjennom bærepose støtte, hvor 50 øre av hver bærepose gikk til det fondet. Så det var på en måte med på å bygge en egenkapital, så har vi bevilget litt penger utover det i ettertid. Nå er vi i gang med å, de fleste panteautomatene har fått en ekstra knapp hvor du kan velge å gi til konsolidaritetsfond. Og da står det: ved å gi litt av ditt i panten, støtter du konsolidaritetsfond arbeid som gjennomføres i samarbeid med norsk folkehjelp. Og det er da bistandsprosjekter i Mosambik,

Kambodsja og Bolivia. det handler om og, det er litt i tråd med vår egenart i forhold til det å være, drive med organisasjon, demokrati bygging og sanne ting. Det er sanne ting/prosjekter som vi støtter og retten til jord. I tillegg så er vi partner med Frelsesarmeen, Kreftforeningen hvor vi donerer beløp og TV aksjonen”.

- **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Der er det beste eksempelet akkurat nå, tror jeg er TV aksjonen hvor vi er med sentralt, regionalt, altså på fylkesnivå og lokalt og sitter i disse komiteene. Vi er med å skaffe bøssebærere og sprer det glade budskap hvert år. Det er vi veldig stolte av, og det er det som kanskje involverer flest. Ellers så er det veldig mange lokale prosjekter, hvor det handler om alt fra dugnader på idrettslag, til å stille opp på lokale røde kors skal ha loppemarked, eller lotterier og dele ut premier”.

- **Socially Responsibiliy Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

”Ja, det gjør vi og det står ganske så klart allerede i vedtektene våre som bygger på de såkalte samvirkeprinsippene og der står det jo det at samvirkelaget, altså de organisasjonene som medlemmene er organisert igjennom skal arbeide for en bærekraftig utvikling, så det er jo der det er slått fast i forretningsformålet vårt, at det er noe det vi skal gjøre”.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Det er en del av naturen vår, på å gi tilbake til samfunnet også har det ikke vært i en helhetlig strategi nå, men det har vært gjort masse arbeid på forskjellige områder hos oss, uten at man kanskje ikke har vært bevisst på hvordan man skal synliggjøre det og hva som skal være fordelene med det. Så det er litt vanskelig å svare på, men vi er i ferd med å sette det i et system nå, så hvis du kommer igjen om et år, så har jeg forhåpentligvis et bedre svar til deg på det”.

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigst for N?

”Åja. Det er jo selvfølgelig de tiltakene som gjør at vi klarer å få til bedre resultater. Som gir igjen på samfunnsansvar og gir noe igjen på bunnlinja, den reinte økonomiske bunnlinja hos

oss. Energisparing for eksempel er kjempe viktig, for det reduserer våre utgifter, samtidig som vi får et bedre klima. Så det er et eksempel på det. Et annet eksempel kan være transport. Vi transporterer utrolig mye luft, så vi har et prosjekt hvor vi stabler i to høyder på bilene våre så vi fyller på mest mulig. Og det tjener vi penger på, og det tjener klimaet og trafikantene på, ved at vi reduserer slitasje på veiene og trafikk på veiene og reduserer utslippene på”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Nei, hvis du går ut i bedriften og spør, er det ikke så mange som klarer å si hva CSR er, hva samfunnsansvaret er. Hvis du begynner og borre litt i det vi jobber med, er det mye samfunnsansvar der allikevel. Bevisstheten har ikke vært der, det er litt i mangel av strategi, også sa jeg i sta at i N Norges strategi, er det målsetninger på dette her vedtatt før jul. Kommunikasjonen utad har kanskje ikke vært på topp enda i forhold til de punktene”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”Først og fremst så er det den enkelte i linja, altså logistikk på logistikk, kjede på kjede, butikk på butikk ikke sant, så har jeg som næringspolitisk sjef og miljøsjefen. Vi har litt overordnet ansvar for å bidra til å heve bevisstheten og påpeke at noe er feil, eller påpeke hva som bør gjøres”.

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”Eiere, ta det først, så er jo det 1 250 000 forbrukere og der spriker det veldig. Noen er bare opptatt av å få billigst mulig varer, mens andre er veldig opptatt av at vi skal fylle hyllene med gode riktige varer, fair trade og økologiske varer. Der er utfordringen da, vi ser at salget ikke er det helt store på de varene, dessverre. Der spriker det veldig, men det står i vedtektene våre at vi skal bidra med en bærekraftig utvikling og det står i strategien at vi skal være best i bransjen på samfunnsansvar, så vi har lagt noen føringer der ikke sant. Det har medlemmene vært med på og vedtatt. Når det gjelder leverandørene så er de samarbeidspartnere, og jeg opplever at det er samarbeidsvilje jevnt over, så lenge man ser at dette gir noe tilbake”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Ja, jeg vil hevde at det er det. For jeg vil hevde at uten de tiltakene, så ville vi vært enda likere konkurrentene våre enn det vi er i dag. Fordi at, hvis du spør markedsavdeling eller en økonomisjef, sier han at det gir ikke noe tilbake. Så det er ikke noe å satse på, så da er spørsmålet, hvis vi ikke hadde hatt det, hva ville skjedd da? Og da tror jeg at vi hadde ramlet i sammen, fordi at vi ville blitt mye lettere å angripe konkurrentene, hvis vi ikke hadde det som tilleggselement. Ja, jeg vil si at det gir et konkurransefortrinn. Ellers så hadde vi ikke konkurrert på det. Vi ser jo det at vi, konkurrentene kommer etter på miljø og økologi, og vi ser at noen er foran i kjeder, så det er klart at dette er en konkurransefaktor”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CRS tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR arbeidet?

”Ja, da er vi gjennom energirasjonering og reduksjon av logistikkutgifter, og den biten der. Når det gjelder salg av økologiske produkter, så har de tatt sin del av markedet. Men ikke noe, sånn er det hele tiden. Da er vi mer på konkrete tiltak som går på bedrifts siden der. Vi har sett at vi har redusert energi forbruket, nå husker jeg ikke kilowatt i hodet. Det kan godt hende at det står i årsrapporten vår, men vi har satt oss ganske kraftige mål på det. Vi har et prosjekt sammen med Enova, og vi ser at de butikkene vi har svanemerket, har langt lavere energiutgifter enn de som ikke er svanemerket. Det står noen tall i årsrapporten, så det kan dere titte litt på”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Det er litt forskjellig, men vi har et internt blad som går til alle ansatte. Hvor vi kommuniserer samfunnsansvar. Vi bruker sosiale medier, vi bruker intranettet vårt, vi bruker møter og kurs, også jobber vi også med å få media til å få N til å fremstå som en litt annen aktør, enn de tre andre, så vi prøver også å bygge en god historie rundt N, og da bruker vi dette som en del av bakgrunnen, og det ser vi at hjelper. Ellers så, som solidaritetsfondet som hvert år bidrar med 10 000 000 kroner til disse utviklingsprosjektene i uland, er ikke noe vi har profilert, så det er først nå vi har fått på denne panteknappen, fått opp noe plakatering med henvisninger til internettsiden vår, har vi begynt å kommunisere det, ellers så er dette et arbeid vi har drevet med stille og rolig”.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

”Det er kurs, møter og intranettet. Ja det er vel de kanalene vi egentlig har”.

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

”Det har bidratt i veldig stor grad. Vi har jo nå, tredje året på rad ligger X på annen plass på omdømme undersøkelser, på Rep Track undersøkelsen hadde vi et meget godt omdømme inntil i fjor, så gikk ned et poeng. Vi er helt i toppsikte også der, og uten alle de tiltakene selv om det ikke er satt i system, så er det jo klart at dette bidrar. Hadde det ikke vært der, så hadde ikke omdømme vært der, det henger nøye sammen”.

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

”Det er å bidra til at N fortsatt skal ha et konkurransefortrinn. Folk skal kunne se forskjell på N og konkurrentene. Ja, så enkelt og så vanskelig er det rett og slett”.

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

”Nei, ikke annet enn at det for vår del en mer profesjonalisert. Litt mer krav om å få det i ordnede forhold. Krav om at det skal kunne rapporteres på. Som sagt vi har bare jobbet med ulike ting, og ingen har rapportert på det. Det har bare skjedd, så det var først i fjord at vi sa det at det hadde vært greit å få det i et system, siden det er såpass omfattende”.

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

”Det varierer litt der og, men vi ser jo at konkurrentene følger etter. Vi ser at Norgesgruppen har vært veldig opptatt av dette med miljø og er nok helt på høyde med oss, og enkelte er forbi som X og X som du har et større økologisk utvalg enn i N hos oss. Så de har fokusert veldig på den biten. X har er vel mer på helse og sunn mat, momskutt på frukt og grønt og nøkkelhull og sånne ting som vi også jobber med. Men som vi sprer litt mer utover på flere flater. Så har du X, som en kollega av meg i X sa: driter i alt. Men samtidig ser vi at de har inngått avtaler med Rødekors om å bygge barneskoler i Tanzania for eksempel, så det er en grunn til at vi også gjør det. De har disse panteautomatene. Vi var initiativtagere til å kaste ut disse pengespill automatene i sin tid, så vi sa at vi ikke ville ha et lotteri inn på panteautomatene

våre. Folk får gi av fri vilje uten at det skal ligge noe egoistisk ønske bak, det er klar policy fra side”.

**20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag?
Og hvilke?**

”Det er å få på plass en strategi, en overordnet strategi som N Norge kan følge, morselskapet og som samvirkelaget kan være med på å bygge videre på ute i lokalsamfunnet, for vi er forankret lokalt ute hos samvirkelaget og hos medlemmene våre. Og den dagen medlemmene våre ikke ser fordelene i lokalsamfunnet, da snakker jeg ikke bare om det lille kjøpeutbyttet de får igjen på slutten av året, men at idrettslagene får til dugnaden sin, at grønn i hverdag får gatelys og sånne ting, det har ikke vi noen visjoner om lenger. Så det er viktig at den strategien er så pass allmenn at den kan brukes lokalt”.

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene?

”Vi rapporterer på GRI, også lager vi en samfunnsrapport hvert år, også håper vi at det blir lettere å rapportere når vi har en strategi med klare målbare mål”.

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

”Nei, jeg tror vi har fått frem det meste. Så vil dere se i samfunnsrapporten at det er relativt omfattende”.

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Transkribering dybdeintervju

Informant 6.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?

"Hele vårt CSR arbeid er integrert i vår konsern strategi. Målet vårt er å levere gode og rimelige tjenester i hele Norge. For N er samfunnsansvar er å gjøre frivillige tiltak som ikke nødvendigvis handler om å fremme kortsiktig lønnsomhet og som heller ikke er lovpålagt".

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

"Jeg vil si at det er økende, fordi før var det bare noen få som jobbet med det, litt på kommunikasjon, litt på HMS eller HR- siden, også kanskje litt også fra juristene. Med økt fokus har gjort at vi nå har fått et bredere engasjement og bredere ut i virksomheten og vi har jo nå iverksatt kampanjer og startet med aktiviteter som medarbeiderne blir involvert i hele veien rundt og vi har en handlingsplan blant annet på miljö-satsingen vår hvor lederne forplikter seg til å gjennomføre de tiltakene som vi har bestemt. Også har vi en del

involveringsaktiviteter fra de ansatte, de kan ta et e- læringskurs som heter Klima beviset og det er det over 2000 ansatte som har gjort, lurer på om det begynner å nærme seg 3000. Så det er en ting, så det gir gode råd om hvordan man kan opptre bedre og mer effektivt både i privat sammenheng og i forhold til jobb. Også har vi et klima sertifikat, Øko Drive heter det, som er en måte å kjøre bil på som gjør at man kjører for å redusere utslippene som følge av bilkjøringen. Så man kjører mer miljøeffektivt. Og vi har 1000 yrkessjåfører som har tatt det og det ønsker vi å utvikle en større popularitet utgave så de ansatte kan få med seg råd og tips om hvordan man skal kjøre mer miljøeffektivt. Dette er jo noen eksempler på hvordan ansatte selv kan bidra med små ting som i sum vil bety litt. Så jeg vil si at oppmerksomheten er økende fra å være for de spesielt interesserte på hjørnet til å bli noe som må engasjere hele bedriften. Og der vil jo også det kommunikasjonskonseptet vårt gjøre nytte internt, vi skal kjøre litt quiz, konkurranser, vi skal dele ut kaffekrus med miljømerket på også videre, som gjør at man blir involvert og engasjert hele tiden”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Når vi startet å definere miljø og integrering som hovedaktivitetene våre så er det, la meg si 5 år siden. Så da startet vi en workshop med 100 toppledere og spurte hvis vi skulle jobbe med CSR, hva skal vi da jobbe med? Hvilke områder synes dere vi skal gripe fatt i? og det var da vi fikk frem miljø og integrering. Og det har pågått en stund, men jeg vil vel si at vi virkelig tok grep om dette for ett eller to år siden, egentlig kan jeg si i fjor. Da vi begynte å si at vi måtte følge de internasjonale definisjoner, standarder og nå ønsker vi å klimanøytralisere produkt som dette pakkeproduktet som gjør at prøver å få frem til kundene våre at dette er mer miljøvennlig og nå har vi utviklet dette kommunikasjonsheftet med denne budskapsbæreren som skal merke alle kjøretøy, materiell, bygginger, steder hvor vi da gjennomfører tiltak. Den startet vi nå 22. mars, så det er helt nytt, og det er jo en snøball som skal begynne å rulle og våre ansatte ”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Vi har integrert det i forhold til KLPene våre, vi setter oss jo mål. Som målet frem til 2015 som er å kutte 30 % i CO2 utslippene og det er jo integrert i oppfølging og evalueringsprosedyrene. Vi har foreløpig et årlig miljøregnskap som da følges av års - og bærekraftsrapporten, men vi har ambisjoner om å bygge opp å rapportere også på bærekraftutviklingene våre og miljøregnskapet til bedriften i hvert kvartal i første omgang og kanskje etter hvert måned. Det er det samme som vi gjør på HMS området, så har vi helt på

linje med økonomisk rapportering så har vi også HR rapportering. Hvor vi følger opp sykefravær, arbeidsskader også videre. Og det vil vi utvikle til og også rapportere ytre miljø. Men forløping har vi litt mye manuell rapportering, så dette må jo utvikles videre”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”Vi har ansatt noen medarbeidere som skal være pådrivere i organisasjonen og som hjelper oss å sette standardene eller så har vi gått å sett på hva dette er i praksis i forhold til års - og bærekraft rapporteringen som er mitt ansvar på kommunikasjon så har vi sett på hva er standarden også har vi lest oss opp, og sjekket med eksterne revisorer for hvordan de gjør det. Fordi etter hvert som vi blir enda flinkere på denne rapporteringen kan man jo også kvalifisere med en revisor bekreftelse på den GRlen på samme måte som man har revisor som bekrefter økonomiske rapporter og derfor har vi spurt disse revisorene om hva de legger vekt på når de skal revidere et miljø- og bærekraftsrapportering. Så vi har prøvd å lære opp de som på forhold har jobbet med teamene rundt, alt fra miljøinnsats til rapportering og kommunikasjon lært av de beste, skaffet oss ekspertise, kurset oss og ønsker å kvalifisere så mange som mulig til å delta i dette arbeidet”.

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter og hvordan disse utføres?

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rundt en sak.

”Det kommer litt an på hvordan man ser på det hvis man tenker på veldedige organisasjoner som det er veldig lett å tenke på, så har vi to initiativ. Det ene er at vi gir et gavebeløp til en veldedig organisasjon til jul og for et par år siden har de ansatte sagt at ikke gi gaver til oss, send heller pengene til noen som trenger det. Så det har vi begynt med og der varierer vi litt fra år til år, så det er ikke en organisasjon som får. Men vi gir bare til de store, de som er safe å gi til. Også har vi et annet område og det er jo at posten for en del varer og pakker som har gått i stykker på veien, og vi erstatte jo varene, så pakken tilfaller oss. Også er det noe post som aldri finner mottaker, så etter ett år med oppbevaring der vi har prøvd å finne ut hvem som skal ha posten eller pakkene. Så da blir dette liggende hos oss, og vi må finne ut

hvordan vi skal avhende det. Tidligere har vi aksjonert det bort til forskjellige aksjoner og gitt pengene til veldedige formål. Nå gjør vi det på en annen måte, nå har vi inngått en avtale med Fretex som i løpe av kommende år skal få alle de varene som blir liggende igjen hos posten fordi man ikke finner eier eller har erstattet varen. Det er ganske mye, vil anslå rundt en million i året i sånne type varer og sendinger som vi aldri har funnet ut av. Så nå har vi valgt å gi det til et veldedig formål, og i år er det Frelsesarmeen”.

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Det gjør vi ikke, vi vil heller gi et bidra i form av det vi akkurat var innom”.

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

”I forhold til HMS har vi I allefall en intern kampanje som handler om at folk skal holde seg I form. Så det er en konkurranse som vi kalte ”Around the World som gikk ut på at man fikk poeng i forhold til innsats i fysiske aktiverer og som man kunne vinne premier. En annen som kanskje kan være, er at det hender at vi dekker distribusjon til eksterne veldedige organisasjoner som vi støtter med å gi dem gratis porto og det har vi gjort fra tid til annen. Og nå senest var det den Ann- Sofie stiftelsen som skulle sende ut en dm i forbindelse med en eller annen aktivitet de hadde, og da bekostet vi den. Så det kan jo være, men vi har egentlig bestemt oss for at vi heller skal gi penger enn å gi sånne gratis tjenester fordi folk ikke tror det koster noe, men for oss har det jo samme verdi som om man gav bort penger. Ja, så litt sånn gjør vi ”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.

”Det er vel antageligvis det jeg har sagt litt før”.

- **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Det gjøres nok mer lokalt, lite av det sentralt. Fordi det er veldig mange som vil ha oss, så det må i tilfelle skje lokalt. Men jeg er helt sikker på at det foregår”.

- **Socially Responsibility Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

”Det tror jeg er hele vår miljø og tiltaksplan som egentlig handler om det”.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Det er mange drivkrefter, det ene er at våre ansatte forventer at vi som bedrift skal bidra, og ønsker å bidra selv. Det andre er at kundene våre krever at vi bidrar. De vil når vi har konkurranse om store anbud så er det krav til både miljø og andre CSR krav som gjelder. Og det tredje er at vi er eid av staten, og staten stiller også krav til sine virksomheter om at vi bidrar til en bærekraftig utvikling og til å ta samfunnsansvar. Så der også stilles det krav til det”.

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigste for N?

”Jeg tror alt er viktig, men jeg tror nok våre bidrag til miljøsatsingen kanskje der den viktigste fordi vi gjør mye og det betyr mye det vi gjør, eller det vil ha en stor effekt når vi gjør alt det vi gjør. Og det tredje er at jeg tror faktisk i Norge at det betyr litt man står opp og tar jobben selv og ikke bare betaler seg ut av det”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Gjennom å motivere ansatte, gjennom å engasjere ansatte, gjennom å informere ansatte og gjennom handlingsplaner som legges for alle deler av virksomheten og gjennom å rapportere og følge opp både igjennom rapporter og KLP”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”Det er ledelsen om gjør det, men selvfølgelig igjennom oppspill og forslag fra spesielt HMS miljøet som både da har for ytre- miljøsatsningen og for indre miljø altså HMS satsningen. Men også fra juridisk kompetanse som er veldig opptatt av dette med menneskerettigheter, anti- korrupsjon, de lager etiske retningslinjer. Vi lager også et integrasjons program som handler om nettopp det med antikorrupsjon og bevisstgjøring på de temaene i konsernet, for det har vi ikke jobbet så mye med før. Nå har vi blitt internasjonale også, og har en del internasjonalvirksomhet så da blir det enda viktigere”.

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”De er veldig positive, vi har fått en god respons i mediene og gjennom å utvikle en kommunikasjonsplattform hatt kontakt med miljøorganisasjonene og de er veldig positive til at N vil gjøre noen egne tiltak selv”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Ja, det vil jeg si. Fordi vi vet at kundene legger vekt på det og vi har den ambisjonen vi har satt oss til CO2 og utslippskutt vil også gjøre oss til ledende i bransjen på internasjonale målinger på miljøinnsats. Vi er i dag rangert som nummer fem nasjonalt og vårt mål er i 2015 da å bli nummer en i x bransjen internasjonalt og det vil være et konkurransefortrinn”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CSR tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR tiltakene?

”Ja, i den forstand at vi ser jo resultater av arbeidet og vi ser jo at vi får positiv respons i media, vi får positiv respons i form av omtale og vi utvikler oss positivt på omdømme rankinger, omdømme målinger. Og i den grad man kan ta miljøinnsatsningen i det er det i allefall et bidrag”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Vi bruker alle, både interne, alle kanalene vi har internt og alt vi har tilgang til eksternt både gjennom betalt kommunikasjon og igjennom pressen. Også er det jo nettopp det at vi nå kommuniserer igjennom den nye budskapsbæreren. Så i prinsippet så bruker vi alle tilgjengelige kanaler for å kommunisere miljøbudskap. Det er en av våre fokus områder på kommunikasjonsområdet, det er at vi skal satse på miljø og CSR”.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

”Vi har intranett, vi har en bedriftsavis, vi har jo også våre eksterne sider hvor vi har egne nettsider som bare handler om miljøinnsatsningen. Og hvor vi da også rapporterer resultater etter hvert”.

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

”Av samme grunn som tidligere, fordi omgivelsene forventer det, fordi kundene krever det, fordi eierne krever det og fordi det er viktig at noen gjør en jobb selv, og jeg tror nettopp fordi vi gjør egne tiltak i stede for å betale seg fri er et viktig bidrag til å styrke oss omdømmemessig”.

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

”Kutte klimautslippene, bidra til en mer bærekraftig utvikling og selyfølgelig for å styrke omdømmet og N sin posisjon i markedet. Så det er både kontroversielle årsaker og også ideelle grunner”.

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

”Ja, jeg synes det har blitt mer profesjonalisert og mindre vekt på veldedige gaver som var veldig mye før. Det er veldig viktig å gjøre det, men jeg tror man må utvikle perspektivet fra det”.

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

”Vi ser jo at stadig flere jobber litt i samme retning og det som er en viktig trend er jo blant annet å frakte mer gods med jernbane og bort fra veier, og det har vi vært litt tidlig ute med. Vi har eget tog som går to ganger i uken mellom Oslo og Rotterdam, som frakter fisk til kontinentet og bananer hjem for å si det sånn. Men de adopterer jo andre aktører også. Og det er klart i vår verden hvor veldig mye varer produseres i Østen og konsumeres i Vesten, skal det mer og mer vareflyt og da er det viktig å ha de hovedårene som er miljøeffektive og hele bransjen kommer der. Så jeg vil ikke si det er noen stor forskjell der, men jeg tror vi har ligget tidlig ute ”.

**20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag?
Og hvilke?**

”Nå har vi akkurat utviklet en ny handlingsplan frem til 2015, som inneholder en rekke tiltak og vi har tatt innover oss og akkurat blitt medlem av Global Compact, som gjør at vi skal innarbeide disse ti prinsippene. Så nå har vi akkurat lagt nye planer som jeg tror vi skal

konsentrere oss om å gjennomføre før vi legger yterligere planer, men at det kommer ny tiltak til, det gjøre det hele tiden”.

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene

”Vi rapporter i primært årsrapporten som vi for første gang gjorde i 2010, der har vi et miljøregnskap som tar for seg alle utslippsfaktorene og rapporter utviklingen på det hvert år. Det har vi også hatt noen år tidligere, men nå har vi også et revidert miljøregnskap, det har vi ikke hatt før. I tillegg rapporterer vi på de andre bærekraftsområdene både verbalt og gjennom denne sjekklisten til GRI. Den GRI rapporteringen følger vi opp”.

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

”Nei. Dere kan jo lese litt i rapporten vår også, hvis det er noe dere lurere på”.

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Transkribering dybdeintervju

Informant 7.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?

”Vi har jo definert samfunnsansvar, så vi bruker begrepet samfunnsansvar i stede for CSR. Vi har valgt å bruke norske uttrykk. Det har vært vanskelig å finne et godt norsk uttrykk for samfunnsansvar. Men vi legger i allefall vår definisjon på at vi skal ta et ansvar knyttet til det miljømessige og sosiale utenfor det som handler om det etiske i bedriften. Når vi snakket om samfunnsansvar må det være utover det som er forventet og lovpålagt. Den tredelte bunnlinjen er veldig sentral, det er sentralt å jobbe etter den, skape resultater på to eller tre av de faktorene. Den tredelte bunnlinjen er helt avgjørende for å kunne lykkes og motiveres i arbeidet. Men altså samfunnsansvar hos oss skal både være et konkurransefortrinn, men det skal også være en etisk bitt i det også. Men en god vekning på det konkurransemessige bidraget. Konkurranseskraft, innovasjon og bærekraft”.

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

”Jeg vil si at det egentlig er ganske høy fokus på samfunnsansvar i N og det har vært i lang tid. Jeg har bare jobbet i N i to år. Det har nok vært fokus på samfunnsansvar ubevisst hele tiden tenker jeg, så nå som vi har samlet det mer og laget strategi på det som ligger tett opp mot konsernvirksomheten for vi jo se i hvilken utvikling fokuset klarer å implementeres, men jeg vil si at det er et relativt gjennomgående fokus på samfunnsansvar, men ikke så koordinert”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Det er vanskelig å svare på. Men vi er et samvirke som selskapsform og benytter samvirke prinsipper og de prinsippene går på samfunnsansvar som man forplikter seg til. Så sånn sett kan du si at vi har hatt det som en del av vår virksomhet siden vi ble et samvirke, men det har vært et begrep og jobbet med det siden langt tilbake litt avhengig av hvordan man definerer det”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Vi har lagt samfunnsansvar strategi, som er lagt tett opp mot konsernstrategien. Konsernstrategien har vært. 12 strategier, hvor samfunnsansvar er en av de 12 strategiene. Så det ligger tett opp mot konsernstrategien”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”Nå må jeg nesten snakke om meg selv. Jeg har erfaring fra Røde Kors hvor jeg har jobbet i fem år, det er en liten del av samfunnsansvar. Det vil si at Røde Kors er en liten del av et samfunnsansvar, så gjennom det tilegnet jeg meg det, og nå etter at jeg begynte her jeg har tilegnet meg mye informasjon gjennom nettet og hva andre gjør, fagmiljøer også videre. Om vi har nok kunnskap om det har vi vel ikke, vi må heletiden jobbe videre med det. Vi har brukt ekstern hjelp litt i forhold til strategi, men ikke sånn at de har vært inne på heltid, men nå og da støttes oss for å få innspill og sånn. Men mye og det meste arbeidet har vi gjort internt av egne ressurser”.

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rundt en sak.

”Nei, det gjør vi ikke”.

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et finansielt bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Nei.”

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

“Ja, det gjør vi. Kampanjer knyttet til helse og ernærings- biten. En del av det arbeidet vi gjør i forhold til ernærings er knyttet opp mot det. Direkte PR og markedsbetingelser, det offentlige. De som forsker og jobber med ernæring er opptatt av informasjon og rammebetingelser rundt produkter. Nøkkelhullmerking og en del sånne ting. Så vi er veldig fremme i forhold til det og merking av produkter generelt. Men jeg har ikke noe konkret på det, men jeg vet at i forhold til antioksidanter og Mana. Så er det jobbet mye med merking produktene i forhold til det. Vi har også vært opptatt av fokus og oppmerksomhet rundt overvekt i den vestlige verden. Fokus på ernæring og sunnere matvarer, har vært viktig for N i lang tid”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon, eller en konkret veldedig sak.

”Det gjør vi. Gjennom Røde Kors hovedsakelig. Vi benytter oss kun av Røde Kors, vi bidrar kanskje litt sporadisk, men vi har ikke noe annet samarbeid. Det er slik vi ønsker å gjøre det. Vi har i tillegg gitt noen bidrag i form av mat ved katastrofer, som melkepulver og sånn. Dette har vi gjort i noen anledninger, men ikke i stor grad. Noen pengegaver og frivillighet har vi benyttet oss av ”.

- **Community Volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Det gjør vi i tilfelle i forhold til Røde Kors. Vi oppmuntrer ansatte til å delta i frivillig arbeid lokalt for Røde Kors”.

- **Socially Responsibility Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

”Det gjør vi også. Konkret så kan vi ta miljøinvesteringer i nytt transport materielle og introdusere biogass. Det er et av de som er direkte. På produksjon også, fjernvarme, biovarme og produksjon av det. Stort anlegg på X i forhold til fjernvarme og andre anlegg som benytter dette av ca 40 anlegg som bruker fjernvarme i forhold til bio”.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Røde Kors har vi vært samarbeidspartnere med i 10 år, og det har egentlig vært mest for internt bruk. Medmenneskelighet. Mest av alt på grunn av medmenneskelighet og internt bruk”.

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigste for N?

”Det viktigste er en kombinasjon av flere av dem. Men jeg vil jo si at det viktigste blir å kombinere det bedriftsmessige med det sosiale bidraget. Jeg tror der vi har mest å bidra med er på transportsiden å gjøre mer effektivt, kjøre mindre luft. Her kan gi bidra med den største forskjellen”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Det går jo på hvordan vi ønsker å implementere tiltakene. De områdene som vi har valgt ut av samfunnsansvar, vi har valgt ut noen områder. så internt vil jo der være aktiviteter som støtter oppunder de områdene som eksempel ernæring, så vil jo vi bidra med aktiviteter som forskning i forhold til produkter, informasjon på produkter som du kan si bedrer det med ernæring”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”Det er den enkelte avdeling eller virksomhetsområde. For eksempel ved transport vil det være innkjøp og logistikk som har ansvaret for å gjennomføre de tiltakene. Så vi finner jo de tiltakene sammen med de områdene. Jeg har ansvaret for den totaliteten, gjennomføring av strategien, være med å avdekke de riktige aktivitetene. Men jeg kan ikke ansvaret for å gjennomføre alle de aktivitetene, det ansvaret ligger hos den enkelte avdeling eller virksomhetens del”.

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”Jeg vil si at i allefall i forhold til ansatte, de er opptatte av det. Det kommer veldig godt frem i forhold til at vi jobber med strategien. Eierne er opptatt av det. Kundene tror jeg at er litt sånn, man ser jo av undersøkelser at samfunnsansvar er en viktig del av de faktorene som er viktig når du skal velge et produkt, at det er en viktig faktor, men når man kommer til et stykke, når man står med to produkter og et er billig og et har kanskje noe annet ved seg, så vet jeg ikke hvor tro man er til det man svarer i en undersøkelse. Jeg vet ikke når det kommer til syvendesist hvor opptatt folk er av det, og det gjelder miljø også”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Ja, jeg vil i allefall ønske at det skal være det”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CSR tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR tiltakene?

”Vi kan jo si at vi har noen økonomiske effekter av det av det å være samfunnsansvarlig. Spesielt knyttet til valg av emballasje som er sånn miljøaspekt, større fyllingsgrad på emballasje, tynnere emballasje og en del sånne ting. Som gjør at vi både kan få økonomisk gevinst og miljømessig gevinst. Så der har vi konkrete resultater”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Forløping har det vært relativt lite kommunikasjon eksternt i forhold til hva vi gjør på samfunnsansvar, sånn tydelig på dette er vårt samfunnsansvar. Så sånn per i dag vil jeg si at den viktigste kanalen er vår egen nettside, årsrapport og sånne ting. Foreløpig vært brukt lite i PR og markedsføring”.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

”Vi kommuniserer det direkte knyttet til aktiviteter knyttet til Røde Kors og den type ting. Men også i intern magasiner og sånn. Sånn som i dag skriver jeg en leder i intern avisen om samfunnsansvar”.

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

”Jeg tror i stor grad. I form av mer verdi på merkevarene. Både økonomisk og på omdømmet. Vi har skåret godt og høyt på omdømme målinger, og der er samfunnsansvar et av spørsmålene. Vi skårer bra på det”.

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

”Det er todelt, både det at det er noe du bør og skal gjøre og det som jeg sa i sted at det skal bidra til konkurransedyktighet. Man gjør det ikke bare for å være snill og grei, og man gjør det ikke bare for å tjene penger på det. Man må gjøre begge deler. Det er viktig for å få det til at man har det økonomiske aspektet og se om man får noen resultater ut av det, men det er ikke bare det, vi må ha med oss det etiske også. Man gjør det faktisk fordi man bør gjøre det”.

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

”Jeg ser at i større og større grad så knytter man dette med samfunnsansvar opp mot bedriftens strategi og at dette blir en del av strategi arbeidet. Og når man har vært ute å sett hvordan store utenlandske bedrifter har gjort det og hvordan de merker produkter og kommunikasjon så er dette mye tydelige enn i Norge. Storbritannia er et land som er langt fremme og særlig på miljø- biten og veldig mye merking av produkter. Jeg tror ikke det er så mange norske som er så kjempe gode på det. Mange gode tiltak, men hvor godt de har lagt det oppunder strategien sin det er litt blandet”.

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

”Nei, ikke noe spesielt som jeg vet om akkurat”.

20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet? Og hvilke?

”Nei, ikke hvis jeg sier at strategien er utgangspunktet for strategiene vi har vedtatt. Så da er det ikke noe nytt, det er gjennomføring av den”.

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene

”Siden i fjor har det vært mye av rapporteringen knyttet opp mot miljømålene våre. Lite på det sosiale. I år så har vi rapportert i forhold til GRI, tok en beslutning på at vi ønsket å rapportere på GRI. Der vi er på sånn B + nivå, og det kommer vi til å fortsette med. Vi har i utgangspunktet ikke noe behov for å gå for noe høyere enn B, det er godt nok. Men samtidig er det viktig å jobbe med å ha gode mål på samfunnsansvar i forhold til de fokus områdene vi har og de aktivitetene vi ønsker, så der har vi noe, men vi må ha mer. Så vi må utvikle dette videre”.

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

”Nei”.

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!

Transkribering dybdeintervju

Informant 8.

Innledning:

- **Presentasjon:** vi kommer fra Markedshøyskolen, og holder nå på med vår avsluttende bacheloroppgave i salg og markedsføring. I den forbindelse ønsker vi å stille deg noe spørsmål om hvordan bedriften har implementert og gjennomfører CSR.
- **Informasjon om undersøkelsen:** formålet med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan store norske bedrifter implementerer og gjennomfører CSR.
- **Konsekvenser:** svarene fra denne undersøkelsen vil bidra til at vi kan svare på oppgavens problemstilling, og gi oss en bredere innsikt i CSR i norsk næringsliv.
- **Anonymitet:** vi ønsker å anonymisere denne undersøkelsen, slik at informantens uttalelser ikke kan spores tilbake til bedriften.
- **Dokumentasjon av intervjuet:** det er ønskelig å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet, slik at vi senere kan transkribere det som sies under intervjuet.
- Tilsatt vil vi informere om at informanten har retten til å avslutte intervjuet når som helst.

Innledende spørsmål:

1. Hva legger N i begrepet CSR?

”Vi har egentlig ikke laget noe sånn, vi er egentlig en veldig muntlig organisasjon. Veldig lite skriftlig, vi har ikke en haug med visjoner, policyer, planer og sånn. Vi har ikke satt oss ned og bestemt oss for hva er CSR, men for oss er det rett og slett god forretningskikk i praksis. Man skal tjene penger, men de pengene man tjener skal man tjene på en ok måte, på en korrekt måte. Og fordi vi har produksjon i land hvor rammene kanskje følges like godt opp, også er det en del utfordringer i forhold til det. Derfor er man nøtt til å ha en del retningslinjer på det selv. Så det er rett og slett bare det”.

2. Hvordan er fokuset på CSR i N?

”Det er overraskende stort. Nå har jeg ansvaret og er kanskje ikke helt objektiv, men når jeg begynte for over fire år siden var jeg ganske spent på dette selv, hva skal egentlig en sånn

CSR faktor ha, hva var man ute etter, markeds- biten og omdømmebygging eller var man mer på den konkrete biten, og det er ingen tvil om at man er veldig på det praktiske, de bruker det egentlig veldig lite i markedsdelen faktisk. Og fokuset er stort. Det er en familie bedrift og jeg og tror kanskje det påvirker måten bedriften ser på CSR på fordi det er de som er i styresetet og det er deres navn som er på logoen, og den linken er veldig tett. De mener også at man ikke skal assosiere dem med dårlig arbeidsforhold og praksis. Så jeg opplever det som veldig stort, veldig tett på eiere som har direkte kontakt med fagfelte, og snakker med dem om alt fra bitte små ting til større ting som retningslinjer og strategier og vei valg”.

3. Hvor lenge har N arbeidet med CSR?

”Det startet i 2003- 2004 i det årsskiftet der ble vi medlem av IEH, Initiativ for Etisk Handel og i 2004 ble det ansatt en person på heltid, også overtok jeg i 2006”.

4. Hvordan har N integrert CSR i sin strategi?

”Vi har laget en egen CSR strategi med bare den veldig enkle visjonen at vi skal tjene penger på en forsvarlig måte, og det at vi har eiere som er veldig involvert i det har gjort at det har blitt en del av en større business visjon, men vi har det ikke mer uttalt enn at vi sier at vi skal være en kombinasjon. Nå jobber vi veldig mye med vareoppfølging og det som er vår store utfordring er nettopp hvordan velge leverandører som både er gode på pris, kvalitet, leverer når de skal og som også kan vise at de har gode sosiale forhold, så akkurat der blir det veldig synlig i praksisen av CSR holdingen. Men det er litt sånn at man må ha i bakhodet at hvis man skal gjøre ting riktig så blir det integrert uten at det er veldig uttalt”.

5. Hvordan har N tilegnet seg kompetanse om CSR? Og syntes du at bedriften har nok kunnskap om CSR?

”Det er litt rart å svare på det siden jeg sitter med hovedansvaret og jeg har en bakgrunn som er dobbel som er både økonom og innen mer internasjonal samfunnsansvar. I tillegg har jeg en kollega som jobber med meg. Også har vi en kar i Tyrkia som også jobber med dette her. Bedriften har jo hentet folk inn som har den kompetansen internt også, også går vi ut personlig å benytter IEH for å hente ekstern hjelp, og rådgivning på forskjellige saker. Vi har et veldig godt samarbeid med IEH på dette her. Det var de som hjalp oss å starte opp, lage retningslinjer og få ting i litt system, også fikk jo en egen person på det med den kompetansen”.

”Det kommer nok litt an på hva du legger i ordnet CSR også. Det er klart at det er et enormt område. Innenfor vår bransje, med vårt fokusmål med leverandøroppfølging vil jeg si at vi har nok rimelig god oversikt og det vi ikke har oversikt over det vet vi at vi ikke har oversikt over. Og det er ikke bare sånn at vi tror at vi vet, vi vet hvor skoen trykker og hvor langt vi kommer i nettverket. Men det er igjen samarbeidsavtalene med IEH og vi har jo til og med samarbeid med Redd Barna og UNICEF og de kan vi bruke når vi skal inn i land eller en region som vi ikke kjenner så godt til eller som vi ikke har vært bort i før så kan vi hente råd der. Men det er nok aldri nok kunnskap det kan man ikke si, men jeg tror vi har en rimelig bra oversikt over hvor vi skal hente informasjon, også håper jeg vi har en forholdsvis nøktern holdning til vår egen kompetanse og på hva vi kan og hva vi ikke kan.”

Spørsmål om bedriftens CSR tiltak:

6. Vi vil nå presentere seks ulike samfunnsinitiativer som bedrifter kan ta. Vi er ute etter å avdekke hvilke initiativer N benytter, og hvordan disse utføres?

- **Cause Promotions:** vil si at bedriften gir bidrag i form av deltagelse, frivillig arbeid eller donasjon av penger for å øke oppmerksomheten rundt en sak.

”Nei, vi gjør egentlig ikke det.”

- **Cause – Related Marketing:** her forplikter bedriften seg til å gi et bidrag eller en prosentvis andel av inntekten sin, til en konkret sak basert på produktsalg i en bestemt tidsperiode.

”Ja, det har vi gjort. I både X og X har vi gjort det flere ganger. Da har man gjort flere ting. Man har ofte laget ett plagg som T-shirt, bukse, sjerf eller veske og nå tror jeg det er et smykke som er på gang, som enten hele eller deler av inntekten går til organisasjoner. Innkjøperne designer i samarbeid med organisasjonen ett produkt som skal brukes for den saken. Nå har det vært et barneprosjekt i forhold til X, ett sånt miljøprosjekt. ABC fondet og regnskogsfondet, de hadde vi også et prosjekt sammen blandet annet, sammen med det Nye”.

- **Corporate Social Marketing:** bedriften ønsker å støtte utviklingen av en atferds- og holdningskampanje med formål å skape endring i forhold til miljøet, helse, sikkerhet eller samfunn.

“Nei, vi gjør vel ikke det direkte”.

- **Corporate Philanthropy:** bedriften gir en direkte støtte gjennom finansielt bidrag, donasjoner eller tjenester til en veldedig organisasjon eller en konkret veldedig sak.

”Det gjør vi ganske mye av. Både X og X har sine samarbeidspartnere og har valgt seg en organisasjon. Da har de valgt en organisasjon der profilen skal matche profilen til organisasjonen. Plan Norge med X, Redd barna med X og UNICEF med X. Helt til i fjor hadde vi et samarbeid med Røde Kors og X, men nå har vi avsluttet det forholdet og har opprettet et eget fond i stedet for”.

- **Community volunteering:** bedriften oppmuntrer de ansatte, samarbeidspartnere eller forhandlere til å gi støtte til lokale organisasjoner eller foreninger som arbeider for å bedre samfunnet.

”Nei, det gjør vi ikke”.

- **Socially Responsibility Business Practices:** handler om at bedriften gjennom forretningsplaner og investeringer ønsker å bedre samfunnet og beskytte miljøet.

“Ja, det er vel det vi gjør mest av. Både sosiale forhold og miljø. For det er jo den biten jeg jobber med konkret”.

7. Hvorfor har N valgt disse tiltakene?

”Når vi ser på hvilken bransje vi er i og ser på de utfordringene vi har på CSR, så opplever jeg at leverandørkjeden er den største utfordringen og usikkerheten, kompleksiteten av leverandørkjeden som er veldig kompleks, og selv om man tror man kanskje får oversikt så er det baksider man ikke har kontroll over. Det er veldig lett for oss å si å si at det er her vi har de største problemene og oversikt, og det er her ting kan skje som vi ikke ønsker skal skje og ikke vet at skjer og derfor må vi fokusere og legge trykket der. Vi har ikke vært så flinke til å involvere folk internt og ved at eierskapet til de forskjellige veldedige organisasjonene ligger hos den enkelte kjede. X har vært ganske flinke i forbindelse med kampanjer vi har hatt, konkurranse om de beste butikkene som har gjort mest har fått reise på tur, men ser litt varierende grad hvor flinke vi har vært til å bruke det og oppfordre folk internt til å bidra. Man skal ikke føle man prakker på dårlig samvittighet, men skal finne en balansegang hvor vi kommuniserer at vi setter pris på at dere gjør en innsats og uten at den blir en forventning at man skal gjøre det, hvis ikke synes ikke vi noe om det. Men vi har dette her med å også bruke de ansatte og sette av timer som de kan gjøre noe veldedig er noe vi har sett på, men det er litt mer unaturlig for oss en for eksempel en konsulent for da kan du faktisk bruke jobben din å gå

ut, men her må folk gjøre noe helt annet, da må de ansatte finne på hva det måtte være og da blir det ganske fjernt fra det daglige vi gjør her og dermed har vi kanskje ikke valgt å gjøre det helt enda”.

8. Hvilke av CSR tiltakene er viktigste for N?

”Det er leverandør oppfølging og arbeidet med det. Og gjennom konkret arbeid og planlegging, strategiplaner og hvordan vi rett og slett skal jobbe med våre leverandører så godt som mulig”.

9. Hvordan er CSR implementert internt i bedriften?

”Det første er jo at man må ha forankring på toppen og derfor rapporter jeg til toppledelsen, til styret og til eierne. Så da har du den forankringen og interessen. Så er det andre punkt at det er noen som skal gjøre dette i praksis og den arbeidsoppgaven har jeg fått. Som at vi har muligheten til å blokkere en leverandør hvis vi mener at den er for eksempel ikke oppnår de CSR resultater vi ønsker, kan vi gå inn til en innkjøper å si at denne leverandøren kan du ikke bruke lenger, selv om det skulle være den beste leverandøren fra et innkjøpsperspektiv, men ikke fra et CSR perspektiv. Så vi har et par sånne virkemidler som vi bruker og så gjør at vi får den tyngden vi trenger internt. Vi er avhengig av samarbeidet med innkjøpsavdelingen for utfordringen ligger hos leverandørene. Så det er der vi jobber mest”.

10. Hvem har ansvaret for å utarbeide CSR tiltakene i bedriften?

”Det er meg og en kollega”.

11. Hvordan stiller interessentene seg til bedriftens CSR tiltak? (Da tenker vi på kunder, leverandører, eiere, samarbeidspartnere og media).

”Da må du nesten spørre dem. Vi er faktisk litt forsiktige om å snakke for høyt om hva vi gjør, men det er veldig mange som blir overrasket når vi sier vi har flere som jobber med dette på fulltid og grunnet til det er at vi faktisk i overkant forsiktige med å snakke ut om det fordi vi er redd for at det skal oppfattes som en markedstriks eller markedsgimmick sånn vi er kjempe flinke og du kan kjøpe hos oss med god samvittighet. Vi er ganske ærlige når folk spør oss, og vi kan ikke garantere noen ting. Jeg kan ikke sitte her i en stol på X og si at ikke noe problem i verdikjeden vår, det blir en falsk sikkerhet som vi ikke ønsker å gi kundene også har vi kanskje ikke funnet en god måte å formidle det, det blir ofte sort eller hvit, og hvis vi skal prøve å si vi ligger noe midt i mellom blir det fort missoppfattet. Så det gjør at jeg vet ikke i

hvor stor grad hvor godt det er kjent, samtidig på den andre siden er vi veldig opptatt av å være tilstede i riktig nettverk og riktige forumene. Vi snakker mye i regi av IEH og andre, og vi har ikke noen problemer med å fortelle hva vi gjør, men det er mer det at vi responderer enn proaktiv på det”.

12. Vil du si at CSR tiltakene er et konkurransefortrinn for bedriften?

”Folk blir vel aldri enige om det lønner seg eller ikke og konkurransefortrinn i forhold til omdømme bygging, kanskje ikke så direkte. For vi er ganske dårlige på å kommunisere de tiltakene nok, samtidig så opplever vi at det er jo det som kommer sakte, men sikkert inn fra å være frivillig til mer lovpålagt, det tror jeg er ganske sannsynlig”.

Spørsmål om bedriftens kommunikasjon av CRS tiltakene:

13. Har dere opplevd noen direkte effekter av CSR tiltakene?

”Ja, jeg vil jo egentlig si det. Da blir det veldig på sånn konkret veldig lite nivå, som når vi går inn hos en leverandør og tar tak i ting der, så ser vi at vi klarer å endre viktige forhold. Ting ikke som vi ønsker at det skal være, så jobber vi med det og at ting skjer og at vi får positive effekter av det. Alt fra å få et brannalarmsystem til å fungere til større ting som handler om at alle arbeiderne får arbeidskontrakt eller å ombygge en hel fabrikk fordi miljøsystemer og rensing av vann ikke er på plass og helt klart er en tydelig forbedring. Altså enkeltvis – case by case, men det ser jeg”.

14. Hvilke kommunikasjonskanaler bruker N for å kommunisere CSR tiltakene?

”Det er veldig enkelt, der har vi nettsidene også er det da når vi er ute å snakker offentlig i regi av noen andre og når vi blir bedt om å fortelle om hvordan vi jobber. Og i IEH bilaget.

15. Hvordan kommuniseres CSR internt i bedriften?

”Internt så har vi intranettet og vi har nyhetsbrev vi sender ut hver måned. Også har vi startet noe vi kaller innkjøpsforum hvor alle kjedene har en CSR koordinator. Meningen er at man skal dele informasjonen på tvers og ta opp saker som er vanskelige. Tidligere har vi også hatt en del intern magasiner, nå er det ikke så mange som har det lenger, men når vi hadde det pleide vi å skrive inn artikler der og styrmøtene”.

16. I hvilken grad mener N at CSR kan gi en positiv effekt på bedriftens omdømme?

”Jeg tror det kan gi det helt klart. Jeg tror jo egentlig vi kan være litt mer proaktiv der, fordi at vi såpass sikre på hva vi gjør og hva vi står for, og hva vi ikke har gjort og hva vi ikke har fått til enda. Så jeg tror kanskje at vi kunne snakket til de kundene som er interessert, men uten at man ikke prakker det på andre som ikke er så interessert. Men jeg opplever jo at folk er positive til hva vi gjør og hva jobber med, og hvordan vi jobber med de tingene. Men samtidig så er det viktig at man ikke faller i den markedsføringsfallgruven, det kan ikke være hult det må være noe bak og jeg tror folk ser gjennom det veldig fort. Men klarer man å gjøre det på en ok måte så tror jeg det vil bidra”.

Avslutningsspørsmål:

17. Hva er målet med CSR arbeidet?

”Det er egentlig akkurat det jeg sa i begynnelsen det at vi skal kunne se tilbake på et godt resultat og tenke at dette har vi klart på en god måte, og dette fortjener vi på en ok måte. Og vi har ikke knust en haug med folk underveis for å komme dit”.

18. Ser dere noen trender eller endringer innen CSR?

”Dette her med rapportering og åpenhet er ting som kommer tror jeg, i større grad. Men det er fortsatt sånn at, vi opplever i allefall at det ikke er fullt så mange kunder som er interesserte, så allmennheten ja, og noe media, men de glemmer ganske fort de og. Så det er mer organisasjoner for de driver jo arbeid, og disse vakthundene er pådrivere for å samarbeid og for at det skal gå fremover. Det har en haug med krav. Det er de trendene vi ser, som jeg opplever som mest reelle”.

19. Ser dere noen endringer innen bransjen?

”Nei, eller ja. Eller nei det som er i dag vil bare bli forsterket utover, og det som skjer på fabrikken. Men kanskje mindre kontroller på alt fra å inspisere og inspisere til mer prosjekt basert og mer tematisk, at man ikke bare går inn og ut for å si man har en rapport som sier at her er det ok. Det tror jeg kanskje er litt mer rasjonalt produksjonstrend”.

20. Hvilke fremtidige planer har N for CSR arbeidet, som dere ikke har i dag?

Og hvilke?

”Ja, vi skal fortsette og vi skal bli enda bedre, og vi skal jobbe med enda flere prosjekter. Og vi skal identifisere nye rart og vi skal jobbe mer tematisk. Det vil alltid være noe vil gå ut fra, men jobbe mer tematisk og regionalt. Nå skal vi jo for eksempel starte et kontor i India, og da vil også de få CSR folk i India. Og da vil India kontoret ha en mye større grad rundt India og Bangladesh. Det blir litt mer regionalisert, fordi har også muligheten til å gå i dybden”.

21. Hvordan evaluerer og rapporterer dere CSR tiltakene?

”De rapporteres offentlig til IEH, så det er den eksterne biten vi gjør og igjen så har vi egne parametere som vi som ansatte blir målt på. Så vi har delt inn arbeidet i fire bolker, der leverandøroppfølging er den første. Også har du alt det som går på informasjon og opplæring internt, så har du den eksterne biten som går på samfunnskontakt da er det de eksterne samarbeidsprosjektene IEH og fremtiden i våre hender og media som kommer å banker på døren også er det dette miljøaspektet i forhold til det interne med å bygge butikker og avfall, er mer prosjekt avdelingen de som jobber med å bygge butikkene som holder mer tak i. vi har en handlingsplan som vi sitter på, men vi sitter mer på dette med fabrikk og kjemikalier. Så hver av de bolkene har igjen parameter som man måler på”.

22. Har du noe å tilføye? Noe du følte du ikke fikk sagt?

”Nei.”

Tusen takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen!